

**Міністерство освіти і науки України**  
**Дніпровський державний аграрно-економічний університет**  
**Факультет обліку і фінансів**  
**Кафедра фінансів, банківської справи та страхування**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ  
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувачка кафедри,  
д.е.н., проф.**

\_\_\_\_\_ **Світлана ХАЛАТУР**  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ **2024 р.**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**на тему: Оптимізація фінансового управління сільськогосподарським**  
**підприємством та його ділової активності**

Освітньо-професійна програма «Фінанси, банківська справа та страхування»  
Спеціальність 072 «Фінанси, банківська справа, страхування  
та фондовий ринок»  
Ступінь вищої освіти: Магістр

**Здобувачка**

**Любов ЗЕЙКО**

**Науковий керівник,  
д.е.н., професор**

**Світлана ХАЛАТУР**

**Дніпро – 2024**

# ДНПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**Факультет:** Обліку і фінансів

**Кафедра:** Кафедра фінансів, банківської справи та страхування

**Освітньо-професійна програма:** «Фінанси, банківська справа та страхування»

**Спеціальність:** 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок»

**Ступінь вищої освіти:** Магістр

## ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри \_\_\_\_\_  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 р.

### ЗАВДАННЯ на підготовку кваліфікаційної роботи

Зейко Любові Сергіївни  
(прізвище, ім'я, по батькові)

**1. Тема роботи:** Оптимізація фінансового управління сільськогосподарським підприємством та його ділової активності

**Науковий керівник:** Халатур Світлана Миколаївна, д.е.н., професор  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по ДДАЕУ від «11» жовтня 2024 р. № 3406.

**2. Термін подання здобувачем роботи:** «06» грудня 2024 року.

**3. Вихідні дані до роботи:** нормативно-правові акти, закони України, що регулюють діяльність аграрного сектору та фінансову політику підприємств; фінансова звітність ФГ «ЛІОН», що використовується для аналізу ефективності управління ресурсами; наукові публікації у періодичних виданнях, монографії, інтернет-джерела тощо.

**4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)**

1. Вступ. 2. Теоретико-методичне підґрунтя фінансового управління та ділової активності сільськогосподарського підприємства. 3. Аналіз фінансового управління та ділової активності ФГ «ЛІОН». 4. Заходи з оптимізації фінансового управління сільгоспідприємством і підвищення його ділової активності. 5. Висновки і пропозиції.

**5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)**

1. Складові управління фінансами підприємства. 2. Ключові елементи механізму фінансового управління сільськогосподарським підприємством. 3. Зрушення структури товарної продукції ФГ «ЛІОН». 4. Зрушення у показниках фінансової стійкості ФГ «ЛІОН». 5. Зрушення у показниках платоспроможності ФГ «ЛІОН». 6. Зрушення у показниках рентабельності ФГ «ЛІОН». 7. Схема взаємодії принципів, методів та інструментів системи внутрішньофірмового планування у сільському господарстві. 8. Пропонована система управлінського аналізу та контролю. 9. Групи методів та інструментів адміністрування дебіторської заборгованості. 10. Схема адміністрування дебіторської заборгованості. 11. Залежність чистого прибутку ФГ «ЛІОН» від витрат, тис. грн. 12. Фактичний, оптимізований і прогнозний чистий прибуток ФГ «ЛІОН». 13. Процес прийняття рішень щодо оптимізації витрат ФГ «ЛІОН».

**6. Консультанти розділів роботи**

| Розділ | Прізвище, ініціали та посада консультанта | Підпис, дата   |                  |
|--------|---|----------------|------------------|
|        |   | завдання видав | завдання прийняв |
|        |   |                |                  |
|        |   |                |                  |
|        |   |                |                  |
|        |   |                |                  |
|        |   |                |                  |

7. Дата видачі завдання «20» травня 2024 р.

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

| № з/п | Назва етапів кваліфікаційної роботи   | Термін виконання етапів роботи | Примітка |
|-------|---|--------------------------------|----------|
| 1     | Теоретико-методичне підгрунття фінансового управління та ділової активності сільськогосподарського підприємства | 12.07.2024                     | виконано |
| 2     | Аналіз фінансового управління та ділової активності ФГ «ЛІОН»   | 16.09.2024                     | виконано |
| 3     | Заходи з оптимізації фінансового управління сільгосппідприємством і підвищення його ділової активності          | 04.11.2024                     | виконано |
| 4     | Висновки і пропозиції   | 25.11.2024                     | виконано |
| 5     | Оформлення роботи   | 06.12.2024                     | виконано |

Здобувачка \_\_\_\_\_  
(підпис)

Любов ЗЕЙКО

Керівник роботи \_\_\_\_\_  
(підпис)

Світлана ХАЛАТУР

## ЗМІСТ

|  |     |
|--|-----|
| РЕФЕРАТ  | 4   |
| ВСТУП  | 5   |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНЕ ПІДґРУНТЯ ФІНАНСОВОГО<br>УПРАВЛІННЯ ТА ДІЛОВОЇ АКТИВНОСТІ<br>СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА   | 8   |
| 1.1. Сутність і необхідність управління фінансами підприємств  | 8   |
| 1.2. Механізм фінансового управління сільськогосподарським<br>підприємством  | 17  |
| 1.3. Характеристика ділової активності сільськогосподарського<br>підприємства та показники її оцінки                             | 35  |
| Висновки до розділу 1  | 45  |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ ТА ДІЛОВОЇ<br>АКТИВНОСТІ ФГ «ЛІОН»   | 47  |
| 2.1. Загальний організаційно-економічний опис діяльності ФГ «ЛІОН»   | 47  |
| 2.2. Аналіз фінансової стійкості, платоспроможності та ефективності<br>фінансової діяльності                                     | 55  |
| 2.3. Комплексне дослідження рівня ділової активності   | 62  |
| Висновки до розділу 2  | 71  |
| РОЗДІЛ 3. ЗАХОДИ З ОПТИМІЗАЦІЇ ФІНАНСОВОГО<br>УПРАВЛІННЯ СІЛЬГОСППІДПРИЄМСТВОМ І ПІДВИЩЕННЯ<br>ЙОГО ДІЛОВОЇ АКТИВНОСТІ           | 72  |
| 3.1. Удосконалення фінансового управління сільськогосподарським<br>підприємством через інструменти внутрішньфірмового планування | 72  |
| 3.2. Механізм адміністрування дебіторської заборгованості  | 78  |
| 3.3. Побудова моделі оптимізації розміру витрат ФГ «ЛІОН»  | 91  |
| Висновки до розділу 3  | 98  |
| ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ  | 99  |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ   | 102 |

## РЕФЕРАТ

Тема: «Оптимізація фінансового управління сільськогосподарським підприємством та його ділової активності»

**Кваліфікаційна робота містить:** 108 с., 13 рис., 15 табл., 58 літературних джерел.

**Об'єкт дослідження** – процеси фінансового управління сільськогосподарським підприємством та його ділова активність.

**Предмет дослідження** – інструменти та механізми оптимізації фінансового управління, що впливають на стан ділової активності сільгосп підприємства.

**Метою роботи** є формування теоретичних і практичних підходів до оптимізації фінансового управління сільськогосподарським підприємством, спрямованих на підвищення його ділової активності, конкурентоспроможності та ефективності функціонування.

**Методи дослідження** – аналіз фінансових звітів, статистичний аналіз, аналіз ризиків, моделювання фінансових процесів.

В ході виконання кваліфікаційної роботи обґрунтовано заходи з оптимізації фінансового управління, що передбачають розвиток інструментів внутрішньофірмового планування та адміністрування дебіторської заборгованості задля посилення ділової активності сільгосп підприємства.

Результати рекомендовані до впровадження ФГ «ЛІОН» у с. Терно-Лозуватка, П'ятихатського району Дніпропетровської області.

### КЛЮЧОВІ СЛОВА

ФІНАНСОВЕ УПРАВЛІННЯ, ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ, ДІЛОВА АКТИВНІСТЬ, ОБОРОТНІСТЬ АКТИВІВ, РЕНТАБЕЛЬНІСТЬ, ОПТИМІЗАЦІЯ ВИТРАТ

### KEYWORDS

FINANCIAL MANAGEMENT, FINANCIAL STABILITY, BUSINESS ACTIVITY, ASSETS TURNOVER, PROFITABILITY, COST OPTIMIZATION

## ВСТУП

Сільське господарство відіграє центральну роль при забезпеченні продовольчої безпеки країни, тому ефективне управління фінансами підприємств цієї галузі є важливим для стабільного розвитку економіки. Постійне коливання цін на сировину, продукцію та ресурси змушує аграрні підприємства шукати нові підходи до управління фінансовими потоками. Оптимізація ділової активності дозволяє підприємствам підвищити конкурентоспроможність на ринку. Крім того, це сприяє раціональному використанню ресурсів, що знижує собівартість продукції. В умовах глобалізації і зміни клімату зростає потреба у впровадженні новітніх фінансових інструментів для адаптації сільськогосподарських підприємств до нових викликів. Ефективне управління фінансами дозволяє мінімізувати ризики та підвищити рентабельність виробництва. Важливим аспектом постає також розвиток партнерських відносин і залучення інвестицій для розвитку підприємства. Наукове дослідження у цій сфері допоможе аграрним підприємствам не лише підвищити прибутковість, а й забезпечити довгострокову стабільність і розвиток.

Актуальність дослідження також полягає в необхідності впровадження цифрових технологій у фінансове управління сільгосппідприємств, що дозволить підвищити прозорість та оперативність ухвалення рішень. Зростаюча конкуренція на ринку вимагає оптимізації витрат і підвищення ефективності виробництва, що можливе через ефективне управління фінансовими ресурсами. Зміни у податковому та законодавчому полі стимулюють підприємства адаптувати фінансові стратегії до нових умов. Крім того, аграрний сектор є залежним від природних умов, що додає фінансових ризиків, які потребують гнучкого управління. Оптимізація фінансового управління може стати визначальним фактором успіху для

підприємств, які прагнуть стабільного розвитку в умовах невизначеності та змін.

Чимало ключових питань щодо визначення механізмів ефективного фінансового управління підприємствами було досліджено у працях таких вчених як: А.О. Андрєєва, Н.І. Гвоздей, Ю.Ю. Гурбик, В.І. Кифяк, Л.А. Костирко, Л.Ш. Маматова, О.А. Островська, В.А. Панченко, Н.С. Прокопенко, Г.О. Сукрушева, З.М. Тітенко, С.М. Халатур, Н.І. Шиян, О.В. Ярмач та інших. У цих роботах присвячено увагу методам планування та контролю фінансових потоків, оптимізації витрат і використанню оборотного капіталу у сільськогосподарських підприємствах. Проте окремі аспекти вдосконалення фінансових інструментів, аналізу ризиків, оптимізації використання ресурсів і забезпечення стабільного фінансового розвитку сільгосппідприємства в умовах сучасних економічних викликів потребують додаткових розвідок. Багато питань залишаються актуальними й сьогодні, оскільки оптимізація фінансового управління постає ключовим фактором для підвищення конкурентоспроможності сільгосппідприємств.

Метою дослідження є формування теоретичних і практичних підходів до оптимізації фінансового управління сільськогосподарським підприємством, спрямованих на підвищення його ділової активності, конкурентоспроможності та ефективності функціонування.

За такої встановленої мети було вирішено перелік завдань:

- розглянути сутність та необхідність управління фінансами підприємств;
- визначити механізм фінансового управління сільгосппідприємством;
- охарактеризувати ділову активність сільгосппідприємства та показники її оцінки;
- вивчити загальний організаційно-економічний опис діяльності ФГ «ЛІОН»;
- проаналізувати фінансову стійкість, платоспроможність та ефективність фінансової діяльності ФГ «ЛІОН»;

- провести комплексне дослідження ділової активності ФГ «ЛІОН»;
- обґрунтувати заходи з удосконалення фінансового управління сільгосппідприємства через інструменти внутрішньофірмового планування;
- окреслити механізм адміністрування дебіторської заборгованості;
- побудувати модель оптимізації розміру витрат ФГ «ЛІОН».

Об'єкт дослідження – процеси фінансового управління сільськогосподарським підприємством та його ділова активність.

Предмет дослідження – інструменти та механізми оптимізації фінансового управління, що впливають на стан ділової активності сільгосппідприємства.

Для дослідження оптимізації фінансового управління сільгосппідприємствами та їхньої ділової активності використовувалися такі методи: аналіз фінансових звітів – для оцінки фінансового стану, рентабельності та ефективності управління ресурсами сільгосппідприємств; статистичний аналіз – для виявлення тенденцій, закономірностей і проблем у фінансовій діяльності сільгосппідприємств; моделювання фінансових процесів – при створенні фінансових моделей, що дозволяють спрогнозувати фінансові результати при впровадженні різних управлінських рішень; аналіз ризиків – оцінка фінансових та операційних ризиків, які впливають на ділову активність підприємства, і розробка стратегії їх мінімізації.

Інформаційна база дослідження включає широке коло джерел, що забезпечують ґрунтовний аналіз фінансового управління сільськогосподарськими підприємствами та їхньої ділової активності. До основних джерел належать: нормативно-правові акти, закони України, що регулюють діяльність аграрного сектору та фінансову політику підприємств; фінансова звітність сільгосппідприємства, що використовується для аналізу ефективності управління ресурсами; наукові публікації, присвячені тематиці фінансового управління, аграрної економіки та оптимізації активності ділової. Ця інформаційна база дозволила провести комплексний аналіз і



розпізнати рекомендації щодо покращення фінансового управління та піднесення ділової активності сільгоспідприємств.

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНЕ ПІДГРУНТЯ ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ ТА ДІЛОВОЇ АКТИВНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1. Сутність і необхідність управління фінансами підприємств

Управління фінансами підприємств – це комплекс дій, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування та розвитку підприємства шляхом раціонального використання фінансових ресурсів [13]. Сутність управління фінансами підприємства представлена на рисунку 1.1.

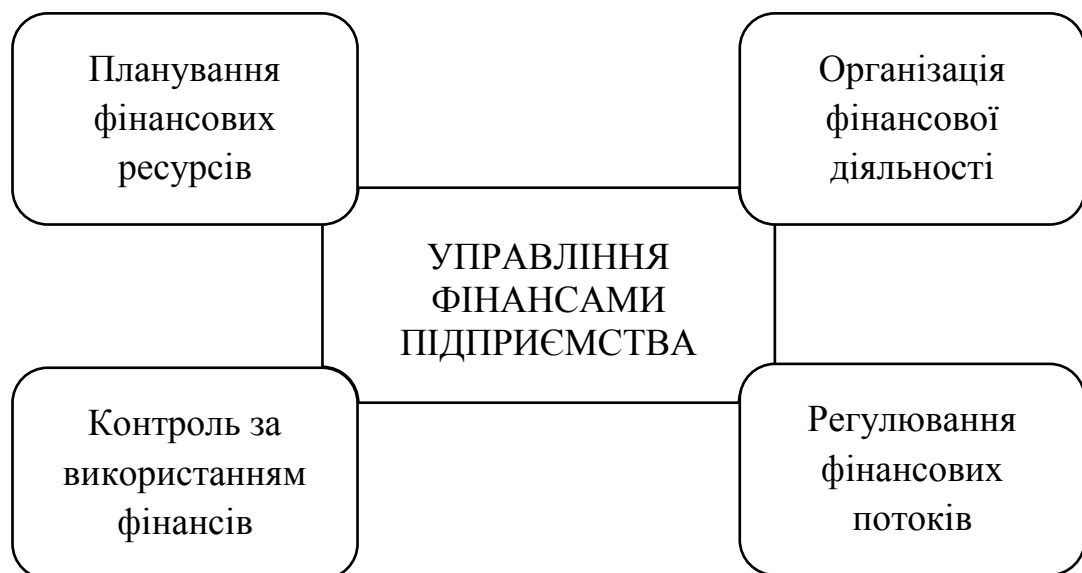


Рис. 1.1. Складові управління фінансами підприємства

1. Планування фінансових ресурсів. Розробка фінансових планів, що враховують очікувані доходи, витрати та інвестиції підприємства на певний період. Це передбачає прогнозування грошових потоків, баланс доходів та витрат, а також визначення джерел фінансування. Планування фінансових ресурсів є першим і ключовим етапом управління фінансами підприємства, адже саме на цьому етапі закладаються основи ефективної фінансової діяльності та стабільного функціонування підприємства [27].

Фінансове планування – це процес розробки фінансової стратегії, що дозволяє підприємству досягати своїх цілей шляхом оптимального використання наявних фінансових ресурсів. Це забезпечує узгодження фінансових можливостей з потребами підприємства і є важливим для підтримання фінансової стабільності та розвитку.

Основні цілі фінансового планування [30]:

- Визначення потреб у фінансових ресурсах. Підприємство визначає обсяги коштів, необхідних для здійснення виробничої, операційної та інвестиційної діяльності. Планування дозволяє передбачити, скільки грошей потрібно для покриття витрат на оплату праці, закупівлю сировини, обслуговування кредитів тощо.

- Збалансування доходів і витрат. Планування передбачає прогнозування можливих доходів підприємства (збут продукції, надання послуг тощо) та витрат (закупівля матеріалів, витрати на персонал, оренду та інші поточні витрати). Важливо забезпечити перевищення доходів над витратами для отримання прибутку.

- Визначення джерел фінансування. Фінансове планування включає вибір джерел фінансування діяльності підприємства. Це може бути як власний капітал (акціонери, реінвестований прибуток), так і позиковий капітал (банківські кредити, випуск облігацій тощо).

Основні види фінансових планів [51]:

- Поточні фінансові плани. Розраховуються на короткостроковий період (зазвичай до одного року) і містять деталізовані показники щодо надходжень і витрат підприємства.

- Стратегічні фінансові плани. Охоплюють довгостроковий період (3-5 років і більше) і визначають фінансову стратегію підприємства, яка дозволяє досягати глобальних цілей, таких як розширення ринку, збільшення обсягів виробництва чи запуск нових проектів.

Основні інструменти фінансового планування:

- Бюджетування. Бюджет – це основний інструмент фінансового

планування, який передбачає детальне розподілення фінансових ресурсів за напрямками діяльності підприємства. Бюджет може бути розроблений для кожного підрозділу чи проекту окремо.

– Фінансове прогнозування. Процес оцінки майбутніх фінансових результатів на основі аналізу поточної діяльності та ринкових умов. Прогнозування враховує можливі зміни в економіці, ринкових тенденціях та інших факторах, що впливають на підприємство [21].

Прогнозування грошових потоків. Підприємство повинно прогнозувати свої грошові потоки, щоб мати змогу забезпечити безперервність своєї діяльності. Це включає визначення, коли і скільки коштів буде надходити на рахунки компанії (від продажу продукції або інших джерел) та коли необхідно здійснювати платежі за зобов'язаннями [9].

Ризики та невизначеність у плануванні. Під час планування фінансових ресурсів завжди існує ризик відхилень фактичних показників від прогнозних. Це може бути зумовлено зміною ринкової кон'юнктури, економічними кризами, несподіваними витратами чи зменшенням доходів. Тому необхідно передбачати варіанти розвитку подій і створювати резерви для непередбачених ситуацій [46].

Таким чином, планування фінансових ресурсів є основою ефективного управління підприємством, оскільки дозволяє раціонально використовувати фінанси, забезпечувати фінансову стабільність і досягати стратегічних цілей.

2. Організація фінансової діяльності. Забезпечення раціонального розподілу фінансових ресурсів на різні напрямки діяльності підприємства (виробництво, маркетинг, дослідження і розвиток тощо). Організація фінансової діяльності підприємства – це ключовий аспект управління фінансами, що полягає у впорядкованому і раціональному використанні фінансових ресурсів для досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства. Вона включає розподіл фінансових потоків між різними видами діяльності, що дозволяє підтримувати стабільність та ефективність бізнес-процесів [4]. Основні елементи організації фінансової діяльності:

### 1. Розподіл фінансових ресурсів:

– Бюджетування. На початку кожного фінансового періоду підприємство складає бюджети для різних напрямків діяльності (виробництво, маркетинг, дослідження і розвиток тощо). Це дозволяє визначити, скільки ресурсів потрібно для кожної з цих функцій і яким чином вони будуть використовуватися.

– Пріоритизація витрат. Підприємство повинно вирішити, які сфери діяльності потребують найбільших інвестицій та які можуть функціонувати з меншими витратами. Це особливо важливо в умовах обмежених фінансових ресурсів.

### 2. Залучення джерел фінансування [4]:

– Підприємство може залучати зовнішні та внутрішні джерела фінансування. Внутрішні джерела – це власні кошти підприємства, такі як прибуток чи амортизаційні відрахування. Зовнішні джерела включають кредити, облігації, випуск акцій або залучення інвесторів.

– Вибір оптимального джерела фінансування залежить від поточних потреб підприємства та вартості цих ресурсів. Наприклад, короткострокові кредити можуть використовуватися для фінансування обігового капіталу, тоді як довгострокові кредити чи облігації – для великих інвестиційних проектів.

### 3. Відстеження і контроль використання фінансових ресурсів [1]:

– Після розподілу ресурсів потрібно контролювати, як ефективно вони використовуються. Це включає аналіз результатів за кожним напрямом діяльності та перевірку відповідності фактичних витрат запланованим.

– Важливо здійснювати регулярний моніторинг фінансових показників, таких як рентабельність, ліквідність, обіг активів. Це дозволяє виявляти можливі відхилення від плану і вживати коригуючих заходів.

### 4. Оптимізація грошових потоків [9]:

– Підприємство повинно збалансувати свої доходи та витрати таким чином, щоб уникати дефіциту коштів, особливо в короткостроковій

перспективі. Це передбачає підтримання достатнього рівня обігового капіталу та управління дебіторською та кредиторською заборгованістю.

– Розподіл грошових потоків має враховувати сезонні коливання, терміни надходження доходів та необхідність виплати фіксованих витрат, таких як оренда, заробітна плата, сплата податків тощо.

#### 5. Організація взаємодії фінансових підрозділів:

– У великих підприємствах різні підрозділи можуть займатися окремими аспектами фінансової діяльності: плануванням, аналізом, бухгалтерським обліком, управлінням ризиками. Ефективна організація їхньої роботи та координація дій дозволяє досягати кращих результатів в управлінні фінансами.

– Крім того, важливою є взаємодія з іншими підрозділами, такими як виробництво, маркетинг чи логістика, щоб фінансові рішення були узгоджені із загальними цілями підприємства.

Загалом, організація фінансової діяльності спрямована на забезпечення ефективного використання ресурсів, мінімізацію ризиків та досягнення стратегічних цілей підприємства, що є запорукою його стійкості та конкурентоспроможності.

3. Контроль за використанням фінансів. Постійний моніторинг грошових потоків, перевірка фактичних результатів діяльності з плановими показниками. Мета контролю – запобігання втратам та неефективному використанню ресурсів [19].

Контроль за використанням фінансових ресурсів підприємства є ключовою складовою ефективного управління фінансами. Це системний процес, який передбачає моніторинг і аналіз фінансових операцій з метою забезпечення досягнення фінансових цілей підприємства. Контроль дозволяє виявляти відхилення від планових показників та приймати коригувальні рішення для підвищення ефективності фінансової діяльності.

#### Основні аспекти контролю за використанням фінансів:

##### 1. Моніторинг фінансових потоків:

– Відстеження руху грошових коштів у підприємстві – надходження доходів, витрати на операційну діяльність, інвестиції та фінансування. Це включає контроль за дотриманням платіжної дисципліни та аналіз грошових потоків з точки зору їх ліквідності, рентабельності й стійкості [20].

– Результати фінансового моніторингу дозволяють своєчасно виявляти проблеми у функціонуванні підприємства, наприклад, недостатність оборотних коштів або перевищення витрат над доходами.

## 2. Порівняння фактичних результатів із плановими:

– Контроль передбачає регулярне порівняння реальних фінансових показників із запланованими – виручки, прибутку, витрат, чистого доходу тощо.

– Якщо реальні показники значно відрізняються від запланованих, це свідчить про необхідність коригування стратегії або оперативних заходів щодо оптимізації витрат чи збільшення доходів.

## 3. Оцінка ефективності використання ресурсів [34]:

– Контроль спрямований на оцінку того, наскільки раціонально використовуються фінансові ресурси підприємства. Це включає аналіз витрат і рентабельності кожного виду діяльності або проєкту.

– Оцінка ефективності дозволяє визначити, які підрозділи працюють продуктивно, а які потребують додаткових фінансових чи управлінських заходів для підвищення результативності.

## 4. Попередження та мінімізація ризиків:

– Контроль за фінансами допомагає виявляти фінансові ризики на ранніх етапах та запобігати їх негативному впливу на діяльність підприємства. Це можуть бути ризики недостатньої ліквідності, кредитні ризики, валютні ризики або ризики невиконання контрагентами своїх зобов'язань.

– Для мінімізації ризиків підприємство може вживати різні заходи, зокрема створювати резерви, переглядати інвестиційні плани або змінювати кредитну політику.

#### 5. Фінансовий аудит [31]:

– Регулярний внутрішній та зовнішній аудит є важливою частиною контролю. Він сприяє об'єктивній оцінці фінансового стану підприємства, виявленню можливих помилок або порушень у веденні фінансової звітності.

– Зовнішній аудит, проведений незалежними фахівцями, забезпечує впевненість інвесторів та інших зацікавлених осіб у правильності та прозорості фінансових операцій.

#### 6. Коригувальні дії:

– Якщо виявляються відхилення від планових показників або проблеми у фінансових потоках, проводиться аналіз їх причин і вживаються коригувальні заходи. Це може включати скорочення витрат, перегляд бюджетів, пошук нових джерел фінансування або зміни в управлінні проєктами.

– Коригування допомагає уникнути фінансових втрат і покращити фінансові показники підприємства.

Контроль за використанням фінансів є необхідним для забезпечення стабільної фінансової ситуації підприємства. Він сприяє оптимізації грошових потоків, попередженню ризиків та досягненню стратегічних фінансових цілей. Без ефективного контролю підприємство може зіткнутися з фінансовими труднощами, що може негативно вплинути на його діяльність у довгостроковій перспективі [43].

4. Регулювання фінансових потоків. У випадку відхилень від плану або непередбачених обставин, приймаються коригуючі рішення для забезпечення стабільності фінансового стану підприємства. Це може включати зміну інвестиційної політики, пошук додаткових джерел фінансування, оптимізацію витрат тощо. Регулювання фінансових потоків – це важливий аспект управління фінансами підприємства, який передбачає своєчасну корекцію планів і дій для забезпечення стабільного фінансового стану в умовах змін у зовнішньому або внутрішньому середовищі [39].

Основна мета регулювання – забезпечити стабільний фінансовий



баланс, зменшити ризики втрат та недоотримання доходів. Регулювання може бути як оперативним, так і стратегічним. Основні завдання регулювання фінансових потоків:

1. Коригування фінансових планів. Якщо підприємство стикається з непередбаченими змінами, наприклад, зі зниженням попиту на продукцію або підвищенням витрат, необхідно переглянути раніше складені фінансові плани та адаптувати їх до нових умов [52].

2. Оптимізація грошових потоків. Регулювання передбачає забезпечення оптимальної структури грошових потоків, щоб уникнути дефіциту фінансових ресурсів. Це може включати перенаправлення коштів між різними підрозділами або проектами підприємства, перегляд умов договорів з постачальниками та покупцями, а також оптимізацію розподілу прибутку.

3. Зміна інвестиційної політики. За необхідності підприємство може переглянути свої інвестиційні рішення, зокрема відкласти або припинити інвестиційні проекти, які можуть виявитися ризикованими або неефективними в нових умовах.

4. Пошук додаткових джерел фінансування. Якщо виникає потреба в додаткових фінансових ресурсах, підприємство може звертатися до банків для отримання кредитів, випускати облігації або залучати інвестиції через інших інвесторів. Також можуть бути використані внутрішні джерела фінансування, такі як прибуток або резервні фонди.

5. Регулювання витрат. У разі перевищення запланованих витрат важливо вжити заходів для їх скорочення. Це може передбачати перегляд витрат на виробництво, скорочення адміністративних витрат або зниження вартості закупівель.

6. Врегулювання боргових зобов'язань. Для підтримки фінансової стабільності важливо своєчасно обслуговувати боргові зобов'язання. Регулювання може включати реструктуризацію боргів, продовження термінів виплат або зміну умов договорів з кредиторами [53].

7. Управління ризиками. Регулювання фінансових потоків також включає в себе моніторинг і управління фінансовими ризиками, такими як коливання валютних курсів, зміни вартісних показників або можливі форс-мажорні обставини. Це дозволяє уникнути несподіваних втрат або мінімізувати їх вплив.

Переваги регулювання фінансових потоків:

- Забезпечує гнучкість підприємства в умовах мінливого ринку.
- Допомагає швидко реагувати на ризики та загрози.
- Підтримує фінансову стабільність навіть у складних економічних ситуаціях.
- Дозволяє підтримувати платоспроможність та ліквідність підприємства.

Необхідність управління фінансами підприємств [55]:

1. Забезпечення ліквідності. Успішне управління фінансами допомагає забезпечити своєчасне виконання підприємством своїх фінансових зобов'язань, таких як виплата заробітної плати, податків, сплата за постачання тощо.

2. Оптимізація витрат. Грамотне фінансове управління дозволяє оптимізувати структуру витрат, знижуючи непотрібні витрати та підвищуючи прибутковість підприємства.

3. Інвестиційна діяльність. Управління фінансами допомагає приймати обґрунтовані рішення щодо інвестицій, оцінювати ризики та можливості, що сприяє зростанню підприємства.

4. Фінансова стабільність і зростання. Компетентне управління фінансовими потоками забезпечує стійкість підприємства на ринку, підвищує його конкурентоспроможність та дозволяє планувати довгострокове зростання.

5. Зниження ризиків. Управління фінансами дозволяє прогнозувати потенційні фінансові труднощі та своєчасно вживати заходів для мінімізації ризиків.

Таким чином, ефективне управління фінансами є важливим елементом успішного функціонування підприємства.

## 1.2. Механізм фінансового управління сільськогосподарським підприємством

Механізм фінансового управління сільськогосподарським підприємством – це комплекс інструментів, методів та процесів, що забезпечують ефективне використання фінансових ресурсів для досягнення стратегічних та оперативних цілей підприємства [48]. Його ключові елементи представлено на рис. 1.2.

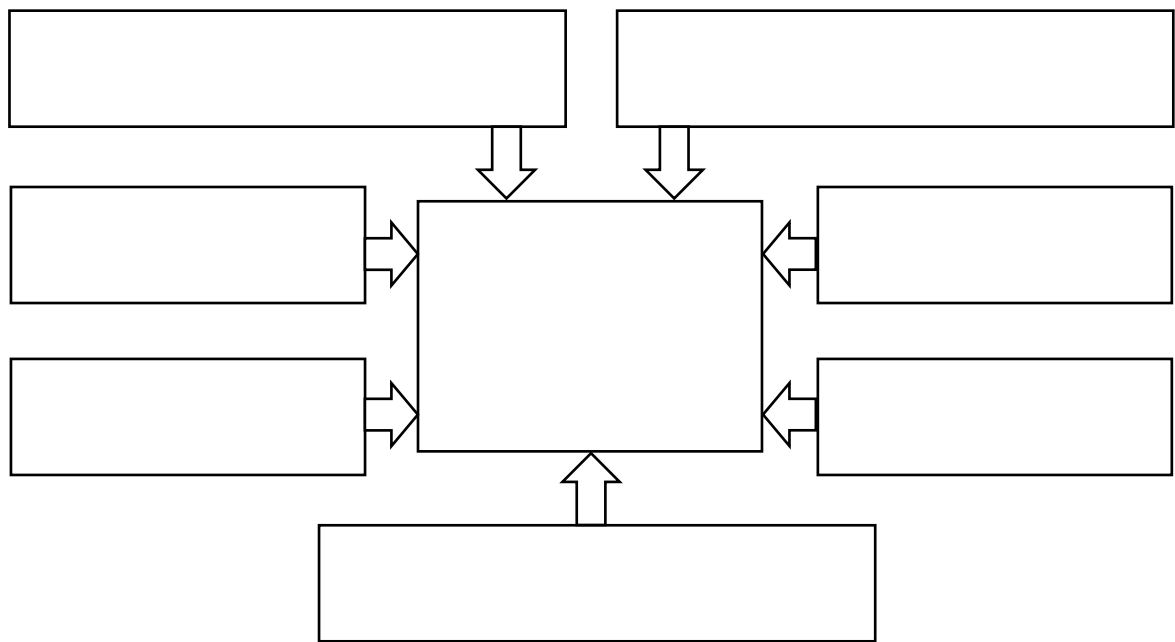


Рис. 1.2. Ключові елементи механізму фінансового управління сільськогосподарським підприємством

1. Фінансове планування. Фінансове планування є фундаментом ефективного управління фінансами сільськогосподарського підприємства. Воно включає прогнозування, координацію та регулювання фінансових потоків для забезпечення безперебійної діяльності підприємства, особливо з

урахуванням специфіки аграрної сфери, де існує велика залежність від сезонності та природних умов [42]. Основні етапи фінансового планування:

1.1. Аналіз фінансового стану підприємства. Перший етап планування полягає в аналізі поточного фінансового стану підприємства. Це включає оцінку його активів, пасивів, доходів, витрат, а також визначення фінансових показників, таких як:

- ліквідність (здатність погашати поточні зобов'язання);
- платоспроможність;
- рентабельність (прибутковість виробничих процесів);
- фінансова стійкість.

Цей аналіз дозволяє зрозуміти, наскільки підприємство готове до майбутніх інвестицій і яке фінансове забезпечення йому необхідне.

1.2. Формування фінансових цілей. Після аналізу фінансового стану необхідно визначити короткострокові та довгострокові фінансові цілі підприємства. Наприклад:

- Короткострокові цілі – забезпечення ліквідності, покриття операційних витрат, закупівля насіння та добрив.
- Довгострокові цілі – модернізація техніки, будівництво нових ферм, інвестиції у переробку продукції або інфраструктуру.

Формування цілей допомагає визначити основні напрями фінансування та необхідні ресурси для їх досягнення [38].

1.3. Прогнозування доходів та витрат. Важливим етапом є прогнозування майбутніх фінансових показників, зокрема доходів і витрат. Це включає:

- Доходи – прогнозування прибутку від реалізації сільськогосподарської продукції з урахуванням очікуваних врожаїв, цін на ринку та можливих субсидій.
- Витрати – розрахунок витрат на виробництво, закупівлю сировини, техніку, оплату праці, транспортні витрати та інші операційні витрати.

Прогноз допомагає визначити можливі фінансові дефіцити або

надлишки і підготуватися до потенційних ризиків [29].

1.4. Фінансове балансування. Балансування доходів і витрат дозволяє уникнути дисбалансу в фінансових потоках. Особливо це важливо для сільськогосподарських підприємств, де надходження від реалізації продукції можуть бути нерівномірними протягом року (через сезонність). Підприємство має планувати витрати так, щоб покривати їх навіть у періоди низьких доходів.

1.5. Оцінка потреб у фінансуванні. Визначення, скільки фінансових ресурсів необхідно для забезпечення діяльності підприємства. Це включає як короткострокові потреби (закупівля сировини, оплата праці, покриття операційних витрат), так і довгострокові (інвестиції в розвиток, модернізація виробництва).

Джерела фінансування можуть включати [25]:

- власні кошти;
- банківські кредити;
- державні субсидії;
- залучення інвестицій.

1.6. Фінансовий контроль та моніторинг виконання плану. Фінансовий план повинен бути під постійним контролем і коригуванням у разі змін зовнішніх або внутрішніх умов. Це дозволяє оперативно реагувати на відхилення від плану, які можуть виникати через зміну цін на продукцію, несприятливі погодні умови або коливання вартості ресурсів [35].

Фінансове планування є ключовим інструментом для забезпечення стійкого функціонування сільськогосподарського підприємства. Воно дозволяє збалансувати доходи та витрати, прогнозувати потреби у фінансуванні та мінімізувати ризики, що сприяє підвищенню ефективності фінансового управління.

2. Бюджетування – це процес планування, складання, виконання та контролю за доходами і витратами підприємства. Для сільськогосподарського підприємства цей процес має велике значення,

оскільки галузь є високозатратною, а доходи часто нестабільні через сезонність і зміну погодних умов. Бюджетування дозволяє керівництву контролювати фінансові ресурси, забезпечувати їх раціональне використання та планувати розвиток [12].

Основні етапи бюджетування на сільськогосподарському підприємстві:

#### 1. Складання бюджету

Бюджет – це детальний план фінансової діяльності підприємства на певний період (рік, квартал або місяць). Його складові:

– Доходи – прогноз надходжень від реалізації продукції (зерно, овочі, м'ясо тощо). Важливо враховувати сезонні коливання цін і можливі зміни попиту.

– Витрати – планування витрат на виробництво (закупівля насіння, добрив, палива, корми), оплату праці, оренду землі, амортизацію техніки та інші операційні витрати.

Для сільськогосподарського підприємства важливо складати окремі бюджети для різних підрозділів (наприклад, рослинництво, тваринництво, переробка продукції). Це дозволить точніше оцінити витрати й доходи по кожному напрямку.

2. Класифікація бюджетів. У сільськогосподарському підприємстві бюджети можуть поділятися на декілька видів [47]:

– Операційний бюджет – план доходів і витрат, пов'язаних з поточною діяльністю підприємства (виробництво, продажі, закупівлі). Цей бюджет включає витрати на виробництво сільськогосподарської продукції та її реалізацію.

– Інвестиційний бюджет – план капітальних витрат, пов'язаних із довгостроковими проектами, наприклад, придбання техніки, будівництво сховищ або закладка багаторічних насаджень.

– Касовий бюджет – планування грошових потоків. Враховується надходження та витрати коштів, що дозволяє контролювати ліквідність підприємства та уникнути дефіциту готівки.

3. Визначення ключових показників. При складанні бюджету важливо враховувати певні показники, які допомагають вимірювати ефективність управління фінансами [49]:

– Рівень рентабельності – відношення прибутку до витрат. Він показує, наскільки ефективно використовуються ресурси.

– Коефіцієнт фінансової стійкості – допомагає оцінити залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

– Касові розриви – визначення моментів, коли витрати можуть перевищувати надходження, що допомагає заздалегідь вирішувати питання залучення додаткового фінансування.

4. Контроль виконання бюджету. Бюджет не лише складається на початку планового періоду, але й регулярно контролюється. Для цього необхідно проводити [37]:

– Порівняння фактичних показників із плановими. Наприклад, аналізувати різницю між запланованими й фактичними витратами на вирощування певної культури або утримання тварин.

– Оцінка відхилень. Якщо фактичні показники суттєво відрізняються від планових, слід визначити причини та вжити відповідних заходів (скорочення витрат, перегляд плану тощо).

Важливою складовою є регулярний аналіз ефективності бюджетного планування, що дозволяє коригувати його в реальному часі.

5. Адаптація до умов зовнішнього середовища. Враховуючи специфіку сільськогосподарського виробництва, бюджетування повинно враховувати ризики, пов'язані з погодними умовами, коливанням цін на ринку продукції, зміною умов ринку (попит на продукцію, ціни на сировину). Це вимагає гнучкості бюджетного процесу та можливості оперативного коригування планів.

6. Автоматизація бюджетування. Для підвищення ефективності бюджетного процесу багато сільськогосподарських підприємств використовують спеціалізовані програмні засоби для автоматизації

бюджетування. Це дозволяє більш точно і швидко складати бюджети, аналізувати результати та коригувати плани [39].

Бюджетування є ключовим інструментом фінансового управління, який допомагає сільськогосподарським підприємствам раціонально використовувати свої ресурси, уникати касових розривів та забезпечувати стабільне функціонування.

3. Контроль за фінансовими потоками є одним із найважливіших елементів фінансового управління сільськогосподарським підприємством. Цей процес включає управління надходженням та витрачанням грошових коштів, забезпечення своєчасного виконання зобов'язань і підтримку ліквідності підприємства на належному рівні. У сільському господарстві через сезонний характер виробництва та різкі коливання доходів фінансові потоки можуть бути нерівномірними, що робить цей контроль особливо важливим [8].

Основні елементи контролю за фінансовими потоками:

1. Аналіз руху грошових коштів (Cash Flow). Аналіз руху грошових коштів дозволяє відстежувати всі операції, пов'язані з грошовими надходженнями та витратами підприємства. Він дає змогу зрозуміти, які джерела формують найбільші надходження та куди спрямовуються кошти, а також виявити проблеми з ліквідністю.

Рух грошових коштів поділяється на три основні потоки [9]:

– Операційна діяльність – продаж продукції, виплата заробітної плати, закупівля насіння, добрив, кормів.

– Інвестиційна діяльність – витрати на придбання техніки, будівництво або модернізацію об'єктів.

– Фінансова діяльність – отримання кредитів, виплата відсотків за ними, залучення інвестицій.

2. Планування та прогнозування грошових потоків. Планування фінансових потоків передбачає складання прогнозу майбутніх надходжень та витрат. Це особливо важливо в сільському господарстві, де надходження від



продажу продукції можуть бути сезонними або залежати від урожайності та ринкових цін. Прогнозування допомагає заздалегідь підготуватися до можливих періодів недостатньої ліквідності (наприклад, у міжсезоння) і знайти рішення для їх фінансування [10].

### 3. Управління дебіторською та кредиторською заборгованістю [24]:

– Дебіторська заборгованість виникає, коли покупці не сплачують за продукцію вчасно. Це може створити касові розриви, коли підприємство не має доступу до своїх коштів.

– Кредиторська заборгованість — це зобов'язання підприємства перед постачальниками, кредиторами або іншими контрагентами. Управління цією заборгованістю передбачає своєчасну оплату зобов'язань, щоб уникнути штрафів або втрати довіри.

Для мінімізації проблем із заборгованістю можна використовувати:

- встановлення чітких умов оплати для контрагентів;
- надання знижок за дострокову оплату;
- страхування кредитних ризиків або хеджування;
- контроль за строками платежів і штрафними санкціями.

4. Управління запасами. Сільськогосподарське підприємство має контролювати рівень запасів сировини, матеріалів і готової продукції. Занадто великі запаси можуть «заморозити» значні кошти, які можна було б використовувати більш ефективно. З іншого боку, нестача запасів може призвести до перебоїв у виробництві. Тому важливо знаходити баланс між наявністю достатніх запасів і збереженням ліквідності [32].

5. Підтримання ліквідності. Ліквідність підприємства – це його здатність своєчасно покривати короткострокові зобов'язання. У сільському господарстві можливі періоди, коли витрати (на посівну кампанію, догляд за врожаєм тощо) зростають, а надходження від реалізації продукції ще не надійшли. Для підтримання ліквідності важливо:

- створювати резерви грошових коштів;
- використовувати короткострокові кредити чи інші форми

фінансування;

- контролювати оборотний капітал.

б. Контроль за рухом грошових коштів у реальному часі. Для оперативного реагування на зміни у фінансових потоках необхідно використовувати сучасні інструменти для контролю за станом рахунків у реальному часі. Це можуть бути автоматизовані системи фінансового контролю, які дозволяють отримувати актуальну інформацію про стан рахунків, здійснювати аналіз і прогнозувати майбутні грошові потоки [23].

Переваги ефективного контролю за фінансовими потоками:

- забезпечення стабільної роботи підприємства навіть у складні фінансові періоди;

- зниження ризиків дефіциту коштів;

- зменшення витрат, пов'язаних з обслуговуванням боргів;

- підвищення довіри з боку кредиторів і постачальників;

- оптимізація використання фінансових ресурсів.

Таким чином, контроль за фінансовими потоками допомагає сільськогосподарському підприємству підтримувати стабільний фінансовий стан, планувати свою діяльність на тривалий період та мінімізувати ризики нестабільності.

4. Управління фінансовими ризиками. Сільськогосподарська галузь є однією з найбільш ризикових через численні фактори, що можуть негативно вплинути на результати діяльності підприємства. Управління фінансовими ризиками спрямоване на мінімізацію негативних наслідків цих факторів і забезпечення фінансової стабільності [22]. Успішне управління фінансовими ризиками включає в себе декілька основних аспектів:

4.1. Класифікація фінансових ризиків:

Фінансові ризики сільськогосподарського підприємства можна поділити на такі основні групи [45]:

- Ризики ринкової кон'юнктури – зміна цін на сільськогосподарську продукцію на внутрішніх і зовнішніх ринках. Ціни можуть різко коливатися

через сезонність, надмірне пропонування або підвищений попит на певні види продукції.

– Погодні ризики – неврожаї, посухи, заморозки, надмірні опади та інші несприятливі кліматичні умови можуть серйозно вплинути на врожай і доходи підприємства.

– Фінансові ризики – пов'язані з відсотковими ставками, валютними коливаннями, інфляцією та змінами в економічному середовищі.

– Операційні ризики – включають ризики пов'язані з технологіями, людським фактором і збоєм у виробничих процесах.

– Кредитні ризики – виникають у випадку, коли сільськогосподарське підприємство стикається з несплатою з боку контрагентів або неможливістю обслуговувати свої борги.

#### 4.2. Методи управління ризиками [58]:

1. Страхування. Один із найпоширеніших інструментів для мінімізації ризиків. Сільськогосподарські підприємства часто страхують свої врожаї від несприятливих погодних умов, стихійних лих або епідемій серед тварин. Це дає змогу компенсувати збитки у разі несприятливих подій. Основні види страхування:

– Страхування врожаю (від посух, заморозків, граду тощо);

– Страхування тварин;

– Страхування активів (техніка, обладнання).

2. Хеджування – це фінансовий інструмент, який дозволяє зафіксувати ціну на продукцію або закупівлю сировини, тим самим зменшивши вплив коливань ринкових цін. Хеджування дозволяє сільськогосподарським підприємствам укладати контракти на продаж продукції за заздалегідь встановленими цінами, незалежно від ринкових коливань.

3. Диверсифікація діяльності. Розподіл ресурсів та капіталовкладень у різні види діяльності знижує ризики. Наприклад, підприємство може займатися не тільки рослинництвом, але й тваринництвом, що дозволяє компенсувати втрати в одній галузі за рахунок прибутків в іншій. Також

можливе вирощування кількох культур або ведення різних виробничих циклів.

4. Резервні фонди. Створення резервних фондів дає змогу підприємству забезпечити фінансову стійкість у разі виникнення непередбачуваних обставин. Це можуть бути спеціальні фінансові резерви для покриття втрат від неврожаю, різкого зниження цін або інших кризових ситуацій.

5. Фінансове планування та прогнозування. Оперативне і стратегічне фінансове планування допомагає підготувати підприємство до можливих ризиків [14]. Це передбачає:

- аналіз минулих фінансових результатів і прогнозування майбутніх;
- сценарний аналіз можливих ризиків і розробка альтернативних планів дій;
- складання фінансових планів з урахуванням ризиків та можливих коливань.

6. Державні програми підтримки. Уряди багатьох країн впроваджують спеціальні програми для підтримки сільськогосподарських підприємств. Це можуть бути дотації, субсидії або пільгові кредити, які допомагають підприємствам подолати кризові періоди або зменшити ризики, пов'язані з нестабільними ринковими умовами [45].

4.3. Оцінка та моніторинг ризиків. Ефективне управління ризиками передбачає постійний моніторинг фінансового стану підприємства та зовнішнього середовища. Для цього підприємство може використовувати:

- системи раннього попередження для виявлення потенційних ризиків;
- фінансовий аналіз для оцінки стійкості підприємства до різних ризиків;
- систему внутрішнього контролю для моніторингу операційних ризиків.

Управління фінансовими ризиками є критично важливою складовою фінансового управління сільськогосподарським підприємством. Використання страхування, хеджування, диверсифікації та інших

інструментів дозволяє зменшити вплив ризиків і забезпечити стабільність діяльності підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища та природних ризиків [40].

5. Фінансування. Фінансування є ключовим аспектом для забезпечення безперебійної роботи та розвитку сільськогосподарського підприємства. Це включає отримання та управління фінансовими ресурсами, необхідними для оперативної діяльності та реалізації інвестиційних проектів. Основні джерела та аспекти фінансування:

5.1. Власні кошти – це ресурси, які підприємство генерує самостійно через свою діяльність. Включає:

– Прибуток від операційної діяльності: гроші, що залишаються після покриття всіх витрат.

– Амортизаційні відрахування – кошти, що накопичуються з розрахунку на відновлення основних засобів.

– Резервні фонди – кошти, що створюються для покриття можливих фінансових ризиків та непередбачених витрат.

Переваги використання власних коштів [56]:

– Відсутність фінансових зобов'язань – не потрібно виплачувати відсотки чи повертати основний борг.

– Гнучкість у прийнятті рішень – немає залежності від зовнішніх кредиторів.

5.2. Кредити надаються фінансовими установами та іншими кредиторами. Включає:

– Короткострокові кредити – для покриття тимчасових фінансових потреб (наприклад, закупівля насіння, добрив).

– Довгострокові кредити – для фінансування великих інвестиційних проектів (наприклад, придбання техніки, будівництво складів).

Переваги кредитування:

– Доступ до великого обсягу капіталу: дозволяє реалізовувати масштабні проекти.

– Можливість розподілу витрат: сплата боргу в розстрочку.

Ризики кредитування:

– Витрати на відсотки: зменшують чистий прибуток.

– Фінансова залежність: можливість виникнення проблем у випадку зміни умов кредитування.

5.3. Державна підтримка та дотації. Державна підтримка – це фінансова допомога від держави, що може включати [45]:

– Дотації – безповоротна допомога для підтримки певних напрямків діяльності (наприклад, для підтримки екологічного землеробства).

– Субсидії – часткове покриття витрат на закупівлю матеріалів або технологій.

– Податкові пільги – зменшення податкового навантаження для розвитку певних секторів.

Переваги державної підтримки:

– Зменшення фінансового навантаження – покриття частини витрат або доходів.

– Стимулювання розвитку – сприяння впровадженню нових технологій або екологічних практик.

Обмеження:

– Залежність від державної політики: зміни в політиці можуть вплинути на доступ до підтримки.

– Бюрократичні процедури: процес отримання дотацій може бути складним і тривалим.

5.4. Залучення інвестицій. Інвестиції можуть надходити від:

– Приватних інвесторів – осіб або компаній, що вкладають кошти в обмін на частку в прибутку або акціонерний капітал.

– Венчурних фондів – спеціалізованих організацій, що інвестують в нові та перспективні проекти.

– Банківських інвестиційних програм – фінансування через банки під конкретні умови [57].

Переваги залучення інвестицій:

- Доступ до великого капіталу можливість реалізації великих проектів.
- Можливість стратегічного партнерства –отримання експертних знань і технологій від інвесторів.

Ризики:

- Втрата контролю – інвестори можуть вимагати участі в управлінні підприємством.
- Витрати на відсотки та дивіденди – частина прибутку може йти на виплату інвесторам.

5.5. Лізинг – це оренда обладнання або техніки з можливістю викупу. Може бути вигідним для сільськогосподарських підприємств, коли необхідно використовувати дорогі активи, але немає можливості або бажання купувати їх одразу [3].

Переваги лізингу:

- Менші початкові витрати – немає необхідності витрачати велику суму на покупку.
- Оновлення обладнання – можливість оновлювати техніку без великих витрат.

Ризики:

- Вартість оренди – може виявитися вищою за купівлю в довгостроковій перспективі.
- Обмеження у використанні – умови договору можуть накладати обмеження на використання обладнання.

5.6. Розробка фінансової стратегії. Для ефективного управління фінансуванням важливо розробити фінансову стратегію, яка враховує [7]:

- Стратегію капіталовкладень – планування витрат на інвестиційні проекти.
- Стратегію управління боргами – управління наявними зобов'язаннями та їх рефінансування.
- Стратегію ризик-менеджменту – ідентифікація і мінімізація

фінансових ризиків.

Управління фінансуванням є критичним аспектом для забезпечення стабільності та розвитку сільськогосподарського підприємства. Це вимагає комплексного підходу, який включає ефективне використання власних коштів, грамотне кредитування, залучення державної підтримки, інвестицій та лізингу. Важливо також розробити стратегію, що дозволить оптимізувати фінансові ресурси та зменшити ризики.

6. Управління інвестиціями в сільськогосподарському підприємстві включає планування, реалізацію та контроль інвестиційних проєктів. Це дозволяє покращити інфраструктуру, підвищити продуктивність і забезпечити сталий розвиток підприємства [6]. Основні аспекти включають:

#### 6.1. Оцінка інвестиційних можливостей:

##### 1. Аналіз потреб:

- Визначення ключових областей для інвестицій (нове обладнання, технології, розширення виробництва, покращення інфраструктури).
- Оцінка потреб підприємства для підвищення ефективності та конкурентоспроможності.

##### 2. Оцінка вигідності:

- Розрахунок можливих вигод від інвестицій, таких як зменшення витрат, підвищення продуктивності, збільшення доходів.
- Визначення очікуваного періоду повернення інвестицій (період окупності).

##### 3. Аналіз ризиків:

- Оцінка ризиків, пов'язаних з інвестиціями, таких як технічні проблеми, зміни в ринкових умовах, фінансові ризики.

#### 6.2. Планування інвестицій:

##### 1. Розробка інвестиційного плану:

- Визначення пріоритетних проєктів і термінів їх реалізації.
- Оцінка фінансових ресурсів, необхідних для реалізації плану.

##### 2. Бюджетування інвестицій:



- Розробка бюджету для кожного інвестиційного проекту.
- Планування джерел фінансування (власні кошти, кредити, гранти).

### 6.3. Реалізація інвестиційних проектів:

#### 1. Забезпечення фінансування:

- Залучення необхідних фінансових ресурсів відповідно до плану.
- Узгодження умов фінансування з банками або інвесторами.

#### 2. Впровадження проектів:

– Організація процесу реалізації інвестицій, включаючи закупівлю обладнання, будівництво, модернізацію тощо.

– Координація роботи з підрядниками, постачальниками та іншими партнерами [5].

#### 3. Моніторинг і контроль:

- Постійний контроль за виконанням інвестиційного проекту.
- Відстеження витрат, дотримання термінів і досягнення поставлених цілей.

### 6.4. Оцінка ефективності інвестицій:

#### 1. Аналіз результатів:

– Оцінка фактичних результатів інвестицій у порівнянні з планованими показниками.

– Визначення впливу інвестицій на фінансові показники підприємства (зростання доходів, зменшення витрат, підвищення рентабельності).

#### 2. Корекція планів:

– Внесення коректив у плани та стратегії на основі отриманих результатів.

– Розробка рекомендацій для покращення управління інвестиціями у майбутньому.

#### 3. Звітування:

– Підготовка звітів для внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів про результати інвестицій.

### 6.5. Довгострокове планування:

### 1. Стратегічні інвестиції:

– Розробка стратегічного плану розвитку підприємства на основі інвестиційних проектів.

– Визначення довгострокових цілей і планів з урахуванням змін у ринкових умовах, технологіях та інших чинниках.

### 2. Постійне вдосконалення:

– Постійний аналіз та вдосконалення інвестиційної стратегії для підвищення ефективності та адаптації до змінюваних умов.

Ефективне управління інвестиціями є критично важливим для сталого розвитку сільськогосподарського підприємства [2]. Воно дозволяє забезпечити необхідні ресурси для модернізації та розширення, підвищити продуктивність та конкурентоспроможність, а також мінімізувати ризики та максимізувати вигоди.

7. Аналіз та оцінка фінансової ефективності є критично важливими для розуміння фінансового стану сільськогосподарського підприємства та виявлення областей для покращення. Це допомагає управлінцям приймати обґрунтовані рішення та забезпечувати ефективне використання ресурсів. Основні аспекти аналізу та оцінки фінансової ефективності включають:

#### 7.1. Аналіз фінансових звітів [16]:

##### 1. Балансовий звіт (Звіт про фінансовий стан):

– Оцінка ліквідності. Визначення здатності підприємства виконувати свої короткострокові зобов'язання. Основні показники:

– Коефіцієнт ліквідності (Current Ratio) – відношення оборотних активів до короткострокових зобов'язань.

– Коефіцієнт швидкої ліквідності (Quick Ratio) – відношення (оборотних активів – запасів) до короткострокових зобов'язань.

– Оцінка фінансової стійкості. Здатність підприємства впоратися з довгостроковими зобов'язаннями. Основні показники:

– Коефіцієнт власного капіталу (Equity Ratio) – відношення власного капіталу до загального капіталу.

– Коефіцієнт заборгованості (Debt Ratio) – відношення загальної заборгованості до загальних активів.

2. Звіт про фінансові результати (Звіт про прибутки і збитки):

– Оцінка рентабельності. Аналіз прибутковості діяльності. Основні показники:

– Рентабельність продажів (Return on Sales, ROS) – відношення операційного прибутку до виручки.

– Рентабельність активів (Return on Assets, ROA) – відношення чистого прибутку до середньої вартості активів.

– Рентабельність власного капіталу (Return on Equity, ROE) – відношення чистого прибутку до середньої вартості власного капіталу.

– Аналіз витрат і доходів. Вивчення структури витрат і доходів, що допомагає виявити основні джерела витрат і можливості для збільшення доходів.

3. Звіт про рух грошових коштів (Cash Flow Statement) [18]:

– Оцінка грошових потоків. Аналіз надходжень і витрат грошових коштів за різними видами діяльності (операційна, інвестиційна, фінансова).

Основні показники:

– Операційний грошовий потік – грошові потоки від основної діяльності.

– Грошовий потік від інвестицій – грошові потоки від купівлі чи продажу основних засобів та інших інвестицій.

– Грошовий потік від фінансування – грошові потоки від отримання або погашення боргів та інших фінансових зобов'язань.

7.2. Фінансові коефіцієнти [32]:

1. Коефіцієнти ліквідності. Аналізують спроможність підприємства забезпечити свою платоспроможність.

– Коефіцієнт поточної ліквідності – поточні активи / поточні зобов'язання.

– Коефіцієнт швидкої ліквідності – (поточні активи – запаси) / поточні

зобов'язання.

2. Коефіцієнти рентабельності. Оцінюють прибутковість діяльності підприємства.

– Рентабельність продажів: чистий прибуток / виручка.

– Рентабельність активів: чистий прибуток / середні активи.

– Рентабельність власного капіталу: чистий прибуток / середній власний капітал.

3. Коефіцієнти фінансової стабільності. Визначають рівень фінансових ризиків.

– Коефіцієнт заборгованості – загальна заборгованість / загальні активи.

– Коефіцієнт власного капіталу – власний капітал / загальний капітал.

4. Коефіцієнти обіговості. Оцінюють ефективність використання активів.

– Обіговість дебіторської заборгованості – виручка / середня дебіторська заборгованість.

– Обіговість запасів – собівартість реалізованої продукції / середні запаси.

7.3. Аналіз тенденцій і порівняння:

1. Аналіз тенденцій. Вивчення змін фінансових показників протягом часу (місяць, квартал, рік) для виявлення позитивних чи негативних трендів.

2. Порівняння з галузевими стандартами. Оцінка фінансових показників підприємства в порівнянні з середніми показниками по галузі або з конкурентами для визначення рівня конкурентоспроможності.

7.4. Аналіз ефективності управлінських рішень [44]:

1. Оцінка результативності інвестицій. Аналіз ефективності здійснених інвестицій на основі доходів та витрат, що виникають внаслідок цих інвестицій.

2. Аналіз виконання бюджетів. Порівняння фактичних витрат і доходів з бюджетними планами для оцінки точності фінансового планування та

контролю.

Аналіз та оцінка фінансової ефективності є ключовими інструментами для управлінців сільськогосподарських підприємств, які дозволяють своєчасно реагувати на зміни в фінансовому середовищі та приймати обґрунтовані рішення для покращення загальної фінансової ситуації підприємства.

Фінансовий механізм управління сільськогосподарським підприємством спрямований на оптимізацію фінансових ресурсів, забезпечення стабільності та зростання. Ефективне управління допомагає підприємству адаптуватися до ринкових змін, підвищити продуктивність і конкурентоспроможність.

1.3. Характеристика ділової активності сільськогосподарського підприємства та показники її оцінки

Ділова активність сільськогосподарського підприємства відображає його здатність ефективно функціонувати в умовах ринку, а також реалізувати свою продукцію і послуги [50]. Характеристика ділової активності включає кілька ключових аспектів:

1. Фінансова стійкість:

– Рентабельність. Рентабельність показує, як ефективно підприємство використовує свої ресурси для генерування прибутку. Це важливий показник для оцінки фінансової стійкості.

– Рентабельність продукції:

– Рентабельність валового прибутку. Вимірюється як відношення валового прибутку до виручки від реалізації продукції.

$$\text{Рентабельність валового прибутку} = \frac{\text{Валовий прибуток}}{\text{Виручка від реалізації}} 100\%$$

– Рентабельність чистого прибутку. Визначається як відношення чистого прибутку до виручки від реалізації.

$$\text{Рентабельність чистого прибутку} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Виручка від реалізації}} \times 100\%$$

– Рентабельність продажу:

– Рентабельність продажу (прибуток до оподаткування). Оцінює, який прибуток підприємство отримує з кожної одиниці проданої продукції до сплати податків.

$$\text{Рентабельність продажу} = \frac{\text{Прибуток до оподаткування}}{\text{Виручка від реалізації}} \times 100\%$$

## 2. Коефіцієнт ліквідності [32]

Коефіцієнти ліквідності відображають здатність підприємства виконувати свої короткострокові зобов'язання за рахунок поточних активів.

– Поточна ліквідність:

– Коефіцієнт поточної ліквідності (Current Ratio). Вимірює здатність підприємства погашати короткострокові зобов'язання поточними активами.

$$\text{Коефіцієнт поточної ліквідності} = \frac{\text{Поточні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}}$$

Значення більше 1 свідчить про достатню ліквідність.

– Швидка ліквідність:

– Коефіцієнт швидкої ліквідності (Quick Ratio). Враховує тільки найбільш ліквідні активи, виключаючи запаси.

$$\text{Коефіцієнт швидкої ліквідності} = \frac{\text{Поточні активи} - \text{Запаси}}{\text{Поточні зобов'язання}}$$

Значення цього коефіцієнта більше 1 вказує на високу ліквідність.

– Коефіцієнт абсолютної ліквідності:

– Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Cash Ratio). Вимірює, наскільки добре підприємство може покрити свої короткострокові зобов'язання за

рахунок грошових коштів та їх еквівалентів.

$$\text{Коефіцієнт абсолютної ліквідності} = \frac{\text{Грошові кошти та їх еквіваленти}}{\text{Поточні зобов'язання}}$$

Значення більше 0.2 вважається хорошим показником [32].

Ці показники допомагають визначити фінансову стійкість сільськогосподарського підприємства, його здатність впоратися з фінансовими зобов'язаннями та ефективність використання ресурсів.

2. Ефективність використання ресурсів. Це важливий аспект ділової активності, оскільки він відображає, наскільки добре підприємство використовує свої ресурси для досягнення результатів. Ось основні показники та аспекти, які можна враховувати:

1. Продуктивність праці:

– Валовий продукт на одного працівника – це основний показник, який визначає, скільки валового продукту (або виручки) створює кожен працівник.

$$\text{Продуктивність праці} = \frac{\text{Валовий продукт}}{\text{Середня кількість працівників}}$$

– Продукція на годину роботи. Вимірює кількість продукції, виробленої за одиницю часу (година).

$$\text{Продукція на годину} = \frac{\text{Обсяг виробленої продукції}}{\text{Кількість годин праці}}$$

Ці показники допомагають оцінити, наскільки ефективно використовуються трудові ресурси.

2. Коефіцієнт використання основних засобів:

– Валовий прибуток на одиницю основних засобів. Вимірює, скільки валового прибутку генерується на одиницю основних засобів (наприклад, гектарів землі, одиниць техніки).

$$\text{Валовий прибуток на одиницю основних засобів} = \frac{\text{Валовий прибуток}}{\text{Середня вартість основних засобів}}$$

– Продуктивність основних засобів. Оцінює, наскільки ефективно використовуються основні засоби в процесі виробництва.

$$\text{Продуктивність основних засобів} = \frac{\text{Виручка від продажу}}{\text{Середня вартість основних засобів}}$$

Ці показники демонструють, як добре підприємство використовує свої основні засоби для створення прибутку.

### 3. Коефіцієнт оборотності активів [11]:

– Оборотність оборотних активів. Визначає, як швидко оборотні активи (запаси, дебіторська заборгованість тощо) перетворюються на виручку.

$$\text{Оборотність оборотних активів} = \frac{\text{Виручка від продажу}}{\text{Середня вартість оборотних активів}}$$

– Коефіцієнт обігу запасів. Показує, як швидко запаси перетворюються на готову продукцію і реалізуються.

$$\text{Коефіцієнт обігу запасів} = \frac{\text{Вартість реалізованої продукції}}{\text{Середня вартість запасів}}$$

Ці показники допомагають зрозуміти ефективність управління оборотними активами та запасами.

### 4. Витрати на одиницю продукції:

– Витрати на одиницю продукції. Визначає, скільки витрат припадає на одиницю продукції.

$$\text{Витрати на одиницю продукції} = \frac{\text{Загальні витрати}}{\text{Обсяг виробленої продукції}}$$

Цей показник допомагає оцінити, наскільки ефективно контролюються витрати.

Оцінка ефективності використання ресурсів допомагає виявити сильні та слабкі сторони в управлінні підприємством і дозволяє знайти можливості для підвищення продуктивності та прибутковості.

### 3. Управлінські показники є важливим для оцінки ефективності



операційної діяльності сільськогосподарського підприємства. Ось детальніше про кожен з цих показників:

1. Часовий цикл обороту товарів. Цей показник демонструє, скільки часу потрібно для того, щоб товар або продукція пройшли через всі етапи виробництва та реалізації.

– Оборотний цикл. Визначається як час від моменту закупівлі сировини до моменту отримання грошових коштів від продажу готової продукції.

Оборотний цикл = Час обігу запасів + Час обігу дебіторської заборгованості –  
- Час обігу кредиторської заборгованості

– Час обігу запасів:

$$\text{Час обігу запасів} = \frac{\text{Середні запаси}}{\text{Собівартість реалізованої продукції}} \times 365$$

– Час обігу дебіторської заборгованості:

$$\text{Час обігу дебіторської заборгованості} = \frac{\text{Середня дебіторська заборгованість}}{\text{Виручка від реалізації}} \times 365$$

– Час обігу кредиторської заборгованості:

$$\text{Час обігу кредиторської заборгованості} = \frac{\text{Середня кредиторська заборгованість}}{\text{Собівартість реалізованої продукції}} \times 365$$

2. Обіг капіталу. Цей показник відображає ефективність використання капіталу підприємства. Він показує, як швидко обертаються оборотні активи в процесі реалізації продукції.

$$\text{Обіг капіталу} = \frac{\text{Виручка від реалізації}}{\text{Середні оборотні активи}}$$

– Середні оборотні активи:

$$\text{Середні оборотні активи} = \frac{\text{Оборотні активи на початок періоду} + \text{Оборотні активи на кінець періоду}}{2}$$

Цей показник демонструє, скільки виручки отримує підприємство на кожную гривню оборотних активів.

Інші аспекти управлінських показників [17]:

– Ефективність виробництва. Включає аналіз витрат на одиницю продукції, витрати на енергію, заробітну плату тощо. Це допомагає виявити слабкі місця в процесі виробництва.

– Управлінські витрати. Аналіз витрат на управлінські функції підприємства (адміністративні витрати, витрати на маркетинг, витрати на утримання персоналу).

Всі ці показники допомагають визначити, наскільки ефективно підприємство управляє своїми ресурсами та як швидко і з якою ефективністю воно перетворює ресурси в грошові потоки.

4. Стратегії маркетингу та продажу [54]:

А. Аналіз ринку:

1. Оцінка попиту та пропозиції:

– Аналіз попиту. Визначення рівня попиту на продукцію або послуги, які пропонує підприємство. Це може включати вивчення сезонності, трендів споживчих уподобань і поведінки споживачів.

– Аналіз пропозиції. Оцінка конкурентів, їхніх цінових стратегій, якості продукції та обсягів виробництва. Це допомагає визначити, наскільки ринок насичений і які ніші ще не заповнені.

2. Сегментація ринку:

– Географічна сегментація. Розподіл ринку на основі географічного розташування (наприклад, регіони, міста, села).

– Демографічна сегментація: Розподіл ринку на основі демографічних характеристик (вік, стать, дохід, освіта).

– Психографічна сегментація. Розподіл ринку на основі психологічних і соціальних характеристик (цінності, інтереси, спосіб життя).

3. Аналіз конкурентів [28]:

– SWOT-аналіз. Оцінка сильних і слабких сторін підприємства,

можливостей і загроз у порівнянні з конкурентами.

– Порівняння продуктів. Аналіз особливостей продукції конкурентів, їх цінової політики, рівня обслуговування клієнтів.

В. Аналіз цінової політики:

1. Цінові стратегії:

– Стратегія проникнення на ринок. Встановлення низьких цін для залучення клієнтів і збільшення частки ринку.

– Стратегія преміум-ціноутворення. Встановлення високих цін для створення іміджу високої якості продукції.

– Стратегія ціноутворення на основі вартості. Встановлення цін на основі витрат на виробництво плюс бажана націнка.

2. Гнучкість цін:

– Цінові знижки. Визначення умов надання знижок, акцій та спеціальних пропозицій.

– Цінова диференціація. Встановлення різних цін для різних сегментів ринку або різних обсягів покупки.

3. Оцінка ефективності цінової політики:

– Аналіз цінової еластичності. Визначення, як зміна ціни впливає на попит на продукцію.

– Порівняння з конкурентами. Аналіз, як ціни підприємства співвідносяться з цінами конкурентів і чи забезпечують конкурентоспроможність.

С. Просування продукції:

1. Рекламні кампанії:

– Традиційна реклама. Рекламні кампанії через телебачення, радіо, друковані ЗМІ.

– Цифровий маркетинг. Використання інтернет-реклами, SEO (пошукова оптимізація), SMM (маркетинг у соціальних мережах), контент-маркетинг.

2. Продажі та дистрибуція:

– Канали дистрибуції. Визначення ефективних каналів збуту, таких як оптові та роздрібні мережі, прямий продаж, електронна комерція.

– Логістика. Організація доставки продукції до кінцевого споживача, включаючи управління запасами, транспортування і зберігання.

### 3. Обслуговування клієнтів:

– Післяпродажне обслуговування. Забезпечення підтримки клієнтів після покупки, вирішення проблем і відповіді на запити.

– Фідбек від клієнтів. Збір відгуків від клієнтів для покращення якості продукції та послуг.

Успішна реалізація цих стратегій допомагає сільськогосподарському підприємству адаптуватися до змінюваного ринкового середовища, підвищити конкурентоспроможність і забезпечити стабільний попит на свою продукцію.

5. Інвестиційна діяльність є важливою складовою частиною управління сільськогосподарським підприємством і включає всі процеси, що стосуються вкладення коштів у нові проекти, модернізацію виробництв, розширення діяльності тощо [26]. Основні аспекти інвестиційної діяльності:

#### 5.1. Оцінка інвестиційної привабливості:

Коефіцієнт рентабельності інвестицій (ROI). Показує, скільки прибутку приносить кожна одиниця інвестованого капіталу. Вищий ROI свідчить про більшу ефективність інвестицій.

$$ROI = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Загальні інвестиції}} \times 100\%$$

Час повернення інвестицій (Payback Period). Визначає, через який час підприємство поверне інвестовані кошти. Коротший період є більш бажаним.

$$Payback\ Period = \frac{\text{Сума інвестицій}}{\text{Щорічний чистий прибуток}}$$

Чиста приведена вартість (NPV). Різниця між приведеними доходами і витратами. Позитивне значення NPV свідчить про доцільність інвестиційного проекту.

$$NPV = \sum \frac{CF_t}{(1 + r)^t} - \text{Інвестиції}$$

де  $CF_t$  – грошові потоки в році  $t$ ,

$r$  – ставка дисконту,

$t$  – період.

Внутрішня норма доходності (IRR):

– Знайти таку ставку дисконту, при якій  $NPV = 0$ .

– Ставка, при якій чиста приведена вартість проекту дорівнює нулю.

IRR перевищує вартість капіталу – це хороший сигнал для інвестицій.

5.2. Оцінка інвестиційних проектів:

Класифікація проектів:

– Капітальні вкладення. Інвестиції в нові технології, машини, обладнання.

– Реконструкція та модернізація. Оновлення наявних виробничих потужностей для підвищення ефективності.

– Дослідження та розробки. Інвестиції в нові види продукції або технології.

Аналіз ризиків:

– Фінансові ризики – коливання цін на сировину, зміни в курсах валют, процентних ставках.

– Операційні ризики – технічні проблеми, збої в постачанні.

– Ринкові ризики – зміни попиту, конкуренція, регуляторні зміни.

Фінансування інвестицій:

– Залучення зовнішніх джерел фінансування – кредити, облігації, інвестори.

– Власні кошти – власні резерви підприємства, реінвестування прибутку.

5.3. Моніторинг і контроль [36]:

Контроль за виконанням інвестиційного проекту:

– Регулярні звіти. Оцінка виконання проекту за планом, бюджетом і

графіком.

- Аналіз відхилень. Визначення причин відхилень від плану та їх коригування.

Оцінка результативності:

- Аналіз досягнутого ефекту. Порівняння фактичних результатів з очікуваними.

- Коригування стратегій. Зміна стратегії на основі отриманих результатів.

Всі ці аспекти разом допомагають оцінити доцільність інвестицій, їх ефективність і вплив на загальну діяльність сільськогосподарського підприємства.

6. Сталий розвиток. Сталий розвиток сільськогосподарського підприємства включає в себе не лише економічні аспекти, а й екологічні та соціальні фактори. Ось детальніше про ці складові [41]:

6.1. Екологічні аспекти:

- Управління відходами. Оцінка ефективності системи збору, переробки та утилізації відходів. Важливо зменшити негативний вплив на навколишнє середовище шляхом раціонального використання ресурсів та зменшення обсягу відходів.

- Споживання ресурсів. Моніторинг використання води, енергії, пестицидів та добрив. Оцінка рівня споживання та розробка стратегій для зменшення витрат і впливу на екологію.

- Стійкі технології. Впровадження екологічно чистих технологій і практик, таких як органічне землеробство, використання відновлювальних джерел енергії, зменшення викидів забруднюючих речовин.

- Збереження біорізноманіття. Оцінка впливу діяльності на місцеву флору і фауну. Розробка і реалізація програм з охорони навколишнього середовища, включаючи захист природних середовищ і видів, що знаходяться під загрозою.

6.2. Соціальні аспекти:

– Умови праці. Оцінка умов праці на підприємстві, включаючи заробітну плату, безпеку та здоров'я працівників. Забезпечення гідних умов праці, безпеки і захисту прав працівників.

– Соціальна відповідальність. Реалізація соціальних програм, що підтримують місцеві громади, включаючи освіту, охорону здоров'я та соціальні ініціативи.

– Співпраця з місцевими громадами. Взаємодія з місцевими громадами, сприяння розвитку місцевої інфраструктури і економіки. Оцінка впливу підприємства на місцеве населення і включення громади в процеси прийняття рішень.

– Етичні практики. Забезпечення етичних стандартів у веденні бізнесу, боротьба з корупцією та дотримання прав людини.

### 6.3. Інтеграція стійких практик у стратегію підприємства:

– Стратегічне планування. Включення принципів сталого розвитку в стратегічне планування підприємства. Розробка і реалізація довгострокових планів, що передбачають економічну ефективність, екологічну відповідальність і соціальну стійкість.

– Моніторинг і звітність. Регулярний моніторинг показників сталого розвитку і публікація звітів про досягнення в цій сфері. Використання міжнародних стандартів і індикаторів для оцінки стійких практик.

– Інновації. Підтримка інновацій, що сприяють досягненню цілей сталого розвитку. Інвестування в нові технології та рішення, що зменшують негативний вплив на навколишнє середовище і покращують соціальні умови.

Інтеграція всіх цих аспектів у діяльність сільськогосподарського підприємства допомагає забезпечити не лише економічний успіх, а й позитивний вплив на навколишнє середовище та соціальне середовище.

Оцінка ділової активності включає аналіз цих показників у динаміці та в порівнянні з галузевими стандартами або аналогічними підприємствами. Це допомагає зрозуміти, наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси та які є можливості для покращення.

## Висновки до розділу 1

1. Управління фінансами підприємств є ключовим аспектом їхнього успішного функціонування та розвитку. Воно охоплює процеси планування, організації, контролю та регулювання фінансових потоків, що дозволяє забезпечити стабільність та ефективність діяльності. Основними завданнями управління фінансами є забезпечення ліквідності, оптимізація витрат, грамотна інвестиційна діяльність, підтримка фінансової стабільності та зростання, а також зниження ризиків. Ефективне управління фінансами дозволяє підприємству своєчасно виконувати зобов'язання, раціонально використовувати ресурси та приймати обґрунтовані рішення щодо інвестицій і витрат, що в результаті сприяє його конкурентоспроможності та стійкості на ринку.

2. Механізм фінансового управління сільськогосподарським підприємством відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного використання фінансових ресурсів для досягнення як короткострокових, так і стратегічних цілей. Він включає фінансове планування, бюджетування, контроль за грошовими потоками, управління ризиками та залучення інвестицій, що дозволяє підприємству функціонувати стабільно в умовах ринкових коливань та сезонності. Оптимізація фінансових потоків, ефективне використання джерел фінансування та оцінка фінансової ефективності допомагають підприємству досягти стійкості, покращити продуктивність та конкурентоспроможність. Системний підхід до фінансового управління дозволяє своєчасно реагувати на зовнішні та внутрішні виклики, забезпечуючи стабільний розвиток підприємства в довгостроковій перспективі.

3. Ділова активність сільськогосподарського підприємства є важливим



показником його ефективності та конкурентоспроможності на ринку. Вона характеризується здатністю підприємства ефективно використовувати свої ресурси, забезпечувати фінансову стійкість і забезпечувати високий рівень продуктивності. Основними показниками, що відображають ділову активність, є рентабельність, продуктивність праці, коефіцієнти обігу капіталу та ліквідності. Ефективне управління ресурсами, правильна організація виробничих процесів і маркетингові стратегії сприяють підвищенню ділової активності підприємства. Аналіз фінансових показників дає змогу оцінити стійкість і перспективи розвитку підприємства, тоді як аналіз екологічних і соціальних аспектів свідчить про рівень його відповідальності та сталого розвитку. Оцінка ділової активності в динаміці дозволяє визначати напрямки для подальшого розвитку, покращення ресурсного потенціалу та підвищення прибутковості підприємства.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ ТА ДІЛОВОЇ АКТИВНОСТІ ФГ «ЛІОН»

### 2.1. Загальний організаційно-економічний опис діяльності ФГ «ЛІОН»

Загальний організаційно-економічний опис фермерського господарства «ЛІОН» представляє собою характеристику структурних, управлінських та економічних аспектів функціонування господарства. ФГ «ЛІОН» є сімейним фермерським господарством, що спеціалізується на вирощуванні сільгоспкультур та утриманні тварин. ФГ «ЛІОН» розташоване у с. Терно-Лозуватка, П'ятихатського району Дніпропетровської області.

Господарство займається вирощуванням сільгоспкультур і розведенням тварин для отримання продукції. Основні напрямки роботи включають обробку ґрунту, посів, догляд за рослинами та збирання врожаю. Також господарство утримує худобу, піклуючись про її здоров'я та забезпечуючи необхідний догляд. Для успішного функціонування господарства важливими є правильне планування, використання сучасних технологій та екологічний підхід.

Фермерське господарство також займається зберіганням і переробкою вирощеної продукції, щоб забезпечити її тривалий термін зберігання. Використання спеціалізованої техніки дозволяє підвищити ефективність праці та знизити витрати. Крім того, господарство активно співпрацює з ринками для реалізації своєї продукції, забезпечуючи населення свіжими та якісними продуктами.

Організаційна структура підприємства побудована на чіткому розподілі обов'язків між членами господарства, зокрема на рівні управління ресурсами, виробничими процесами та фінансами. Економічний аспект діяльності передбачає орієнтацію на ефективне використання земельних, матеріальних і

фінансових ресурсів для досягнення стабільної рентабельності та розширення виробництва.

Організаційна структура фермерського господарства має просту та гнучку форму, що дозволяє швидко адаптуватися до змін у виробничих умовах. Основними підрозділами є виробничий відділ, який займається вирощуванням сільгоспкультур та утриманням тварин, адміністративно-фінансовий відділ, відповідальний за управління ресурсами, бухгалтерію і планування. Власник господарства виконує роль керівника і координує всі процеси, приймаючи ключові управлінські рішення.

Земельні угіддя мають ключове значення для функціонування фермерського господарства, оскільки є основним ресурсом для ведення сільськогосподарської діяльності. Від якості, площі та розташування земельних ділянок залежить рівень врожайності та продуктивності господарства, особливо в галузях рослинництва, де обробіток ґрунтів та вирощування культур напряму залежать від агрокліматичних умов. Для тваринництва земельні угіддя також відіграють суттєву роль, забезпечуючи кормову базу, що знижує витрати на закупівлю кормів та підвищує економічну ефективність.

Ефективне використання земельних угідь дає змогу фермерському господарству оптимізувати виробничі процеси, забезпечувати сівозміни, зберігати родючість ґрунтів та мінімізувати екологічний вплив на довкілля.

Структурний склад земельних ділянок ФГ «ЛІОН» подано у таблиці 2.1.

Дані в таблиці 2.1 віддзеркалюють те, що в період з 2019 по 2023 рік площа сільгоспугідь зросла на 5,7 га, або на 1,92%. Більш інтенсивно зростала площа ріллі – на 7,8 га, або на 2,74% за той самий період. Проте у 2023 році рівень обробітку земель зріс лише на 0,8% порівняно з 2019 роком. Відносно працюючих рівень земельні угіддя зменшувалися у 2020-2022 роках через збільшення кількості працівників, а у 2023 році ці показники дещо підросли, що позитивно відбивається на результатах роботи

господарства. Важливо констатувати, що значну частину угідь займають орендовані землі.

Таблиця 2.1

## Структурний склад земельних угідь ФГ «ЛІОН»

| Показник<br>Рік                         | Обсяг с.-г.<br>земель, га | В т. ч.<br>рілля, га | Рівень<br>обробітку<br>землі, % | Приходиться на 1-го<br>працівника, га |       |
|---|---------------------------|----------------------|---------------------------------|---------------------------------------|-------|
|   |                           |                      |                                 | с.-г. земель                          | ріллі |
| 2019                                    | 296,8                     | 284,7                | 95,92                           | 10,234                                | 9,817 |
| 2020                                    | 296,8                     | 284,3                | 95,79                           | 9,893                                 | 9,477 |
| 2021                                    | 296,8                     | 284,3                | 95,79                           | 9,574                                 | 9,171 |
| 2022                                    | 302,5                     | 291,3                | 96,30                           | 9,453                                 | 9,103 |
| 2023                                    | 302,5                     | 292,5                | 96,69                           | 10,083                                | 9,750 |
| Відхилення<br>2023 р. від<br>2019 р., % | 101,92                    | 102,74               | 100,80                          | 98,52                                 | 99,32 |

ФГ «ЛІОН» спеціалізується на двох основних напрямках: рослинництві та тваринництві. У галузі рослинництва господарство вирощує зернові та технічні культури, зокрема пшеницю, кукурудзу, соняшник, що дозволяє ефективно використовувати сільськогосподарські угіддя та отримувати стабільний урожай. Для підвищення продуктивності застосовуються сучасні агротехнології, високоякісне насіння, засоби захисту рослин.

У галузі тваринництва господарство займається розведенням великої рогатої худоби, свинарством, що забезпечує виробництво м'яса та молочних продуктів. ФГ «ЛІОН» використовує збалансовані корми власного виробництва, що знижує залежність від зовнішніх постачальників і оптимізує витрати. Поєднання рослинництва з тваринництвом дозволяє фермерському господарству досягати високого рівня самозабезпеченості та знижувати витрати, переробляючи рослинну продукцію на корм для тварин.

Ця інтеграція двох напрямків діяльності робить господарство стійким до ринкових коливань і сприяє підвищенню рентабельності.

Для детальнішого опису продукції ФГ «ЛІОН» і глибшого аналізу діяльності господарства, розглянемо структурний склад продукції (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

## Структурний склад товарної продукції ФГ «ЛІОН»

| Вид продукції                 | 2019      |      | 2020      |      | 2021      |      | 2022      |      | 2023      |      | 2023 до<br>2019,<br>% |
|-------------------------------|-----------|------|-----------|------|-----------|------|-----------|------|-----------|------|-----------------------|
|                               | тис. грн. | %    | тис. грн. | %    | тис. грн. | %    | тис. грн. | %    | тис. грн. | %    |                       |
| Пшениця                       | 12180,3   | 13,6 | 13482,6   | 14,1 | 15329,7   | 14,5 | 29641,7   | 22,4 | 31945,8   | 22,9 | 262,3                 |
| Кукурудза                     | 3204,5    | 3,6  | 3528,1    | 3,7  | 3297,3    | 3,1  | 4953,9    | 3,7  | 5127,5    | 3,7  | 160,0                 |
| Ячмінь                        | 2194,6    | 2,4  | 1649,2    | 1,7  | 1438,4    | 1,4  | 1538,9    | 1,2  | 1644,9    | 1,2  | 75,0                  |
| Соняшник                      | 16275,4   | 18,2 | 18549,2   | 19,4 | 20154,8   | 19,1 | 22976,9   | 17,4 | 24795,2   | 17,8 | 152,3                 |
| Ріпак                         | 9673,5    | 10,8 | 10427,5   | 10,9 | 11439,2   | 10,8 | 13542,9   | 10,2 | 14329,4   | 10,3 | 148,1                 |
| Ін. продукція<br>рослинництва | 540,2     | 0,6  | 639,8     | 0,7  | 702,1     | 0,7  | 739,8     | 0,6  | 853,7     | 0,6  | 158,0                 |
| Загалом<br>рослинництво       | 44068,5   | 49,1 | 48276,4   | 50,5 | 52361,5   | 49,6 | 73394,1   | 55,5 | 78696,5   | 56,4 | 178,6                 |
| Свині (приріст<br>живої маси) | 42821,9   | 47,8 | 44329,5   | 46,3 | 47249,3   | 44,8 | 52975,9   | 40,0 | 54826,9   | 39,3 | 128,0                 |
| Птиця (приріст<br>живої маси) | 2092,1    | 2,3  | 2314,3    | 2,4  | 5129,52   | 4,9  | 5215,8    | 3,9  | 5321,9    | 3,8  | 254,4                 |
| Ін. продукція<br>тваринництва | 679,4     | 0,8  | 721,3     | 0,8  | 802,7     | 0,8  | 755,9     | 0,6  | 805,3     | 0,6  | 118,5                 |
| Загалом<br>тваринництво       | 45593,4   | 50,9 | 47365,1   | 49,5 | 53181,5   | 50,4 | 58947,6   | 44,5 | 60954,1   | 43,6 | 133,7                 |
| Всього<br>продукції           | 89661,9   | 100  | 95641,5   | 100  | 105543    | 100  | 132342    | 100  | 139651    | 100  | 155,8                 |

Дані з таблиці 2.2 розкривають те, що сільгосппідприємство спеціалізується на вирощуванні пшениці, соняшнику і ріпаку, а також свиней. Саме обсяги товарної продукції за цими асортиментними позиціями мають найбільший відсоток у загальному її розмірі. Протягом всього періоду відзначається поступове зростання товарної продукції на 55,8%. Таке зростання можна пояснити як збільшенням врожайності зернових культур у 2022-2023 роках, так й інфляційним збільшенням собівартості вирощування тварин і рослин. Найбільше зростання спостерігаємо для пшениці (+162,3%) і живої маси птиці (+154,4%). Загалом продукція рослинництва зростала

інтенсивніше (+58%), аніж продукція тваринництва (+33,7%).

Зрушення для структури товарної продукції ФГ «ЛІОН» проілюстровано на рисунку 2.1.

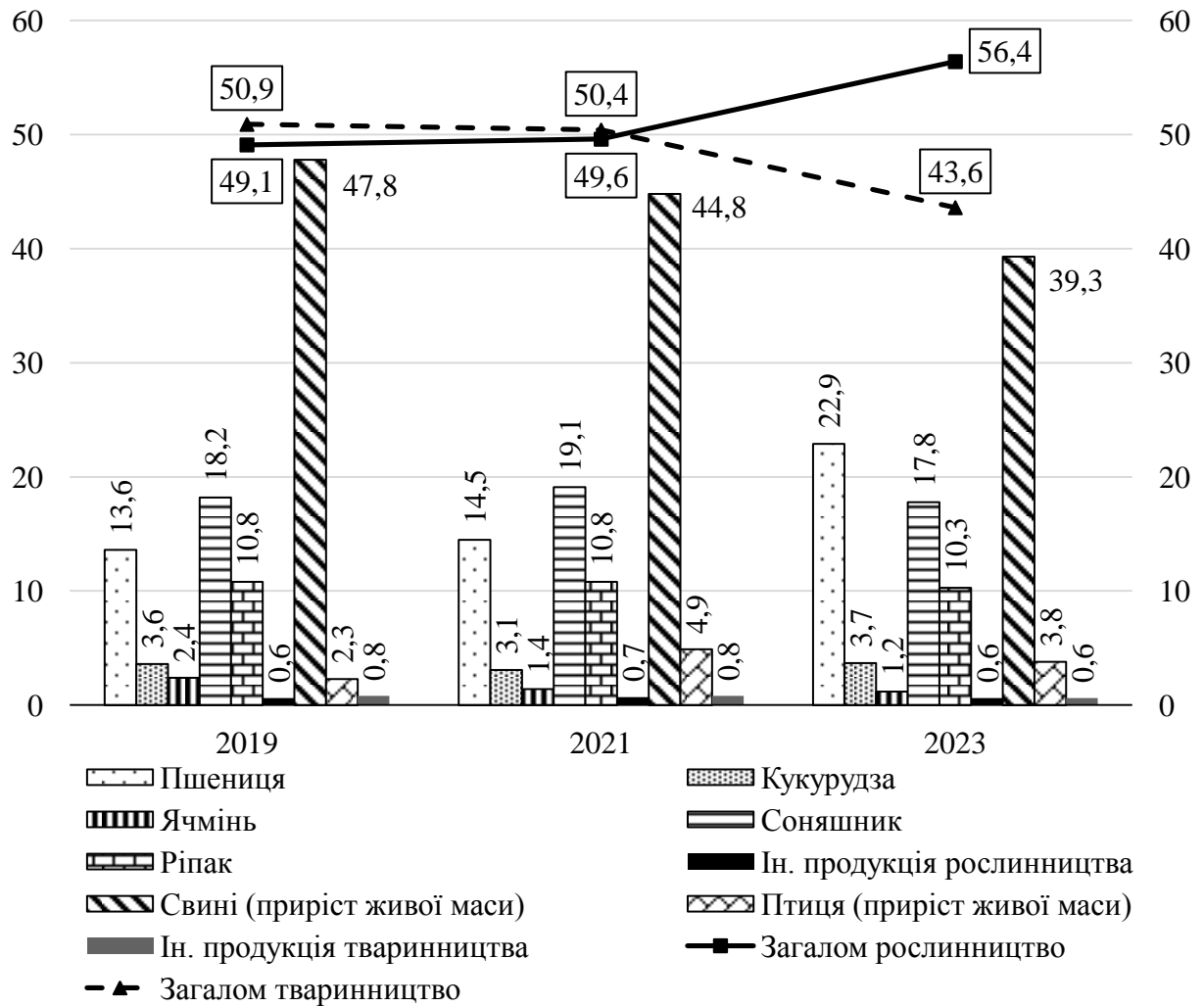


Рис. 2.1. Зрушення структури товарної продукції ФГ «ЛІОН»

Так, у структурному відображенні доля пшениці збільшилася з 13,6% у 2019 році до 22,9% у 2023 році, що пов'язується із рекордними врожаєм зернових в цілому в Україні у 2022-2023 роках. Частки кукурудзи, соняшника та ріпаку мають незначне коливання структури товарної продукції. У свою чергу, доля ячменю впала у 2 рази (з 2,4% у 2019 році до 1,2% у 2023 році). У продукції тваринництва найбільша частка належить свиням за живою масою, проте вона знижується впродовж періоду дослідження – з 47,8% до 39,3%.

Проте відмічається певне зростання частки птиці – з 2,3% до 3,8%. Загалом на кінець 2023 року розпізнається значне збільшення долі продукту рослинництва та зменшення долі продукції тваринництва.

Про зміни у кількості працівників і продуктивності праці можна судити з даних, наведених у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Зміни у трудових ресурсах та ефективність їхнього застосування ФГ «ЛІОН»

| Показник                                    | 2019    | 2020    | 2021     | 2022     | 2023     | 2023 до 2019, % |
|---|---------|---------|----------|----------|----------|-----------------|
| Продукція валова, тис. грн.                 | 89661,9 | 95641,5 | 105543,0 | 132342,0 | 139651,0 | 155,8           |
| в т.ч. у:                                   |         |         |          |          |          |                 |
| рослинництві                                | 44068,5 | 48276,4 | 52361,5  | 73394,1  | 78696,5  | 178,6           |
| тваринництві                                | 45593,4 | 47365,1 | 53181,5  | 58947,6  | 60954,1  | 133,7           |
| Чисельність працівників середньорічна, чол. | 29      | 30      | 31       | 32       | 30       | 103,4           |
| в т.ч. у:                                   |         |         |          |          |          |                 |
| рослинництві                                | 14      | 14      | 15       | 16       | 14       | 100,0           |
| тваринництві                                | 15      | 16      | 16       | 16       | 16       | 106,7           |
| Продуктивність праці, тис. грн.             | 3091,8  | 3188,1  | 3404,6   | 4135,7   | 4655,0   | 150,6           |
| в т.ч. у:                                   |         |         |          |          |          |                 |
| рослинництві                                | 3147,8  | 3448,3  | 3490,8   | 4587,1   | 5621,2   | 178,6           |
| тваринництві                                | 3039,6  | 2960,3  | 3323,8   | 3684,2   | 3809,6   | 125,3           |

З таблиці 2.3 робимо висновок, що у 2023 році загальний обсяг виробництва у господарстві зріс на 5,5% порівняно з 2022 роком, зокрема, для продукції рослинництва зростання складало 7,2%, а для тваринництва – 3,4%. Якщо чисельність працівників загалом скоротилася за цей рік на 2 особи, то продуктивність праці навпаки збільшилася на 12,6%. Суттєво зросла продуктивність у рослинництві (+22,5%), навіть за скорочення чисельності працівників. При цьому у тваринництві, за незмінної чисельності робітників, зростання продуктивності склало лише 3,4%. Зростання продуктивності праці для фермерського господарства характеризує піднесення результативності застосування трудових ресурсів, що дозволяє

отримувати більше продукції при менших витратах часу та зусиль. Це можливо є результатом провадження оновлених технологій, поліпшення організації праці або підвищення кваліфікації працівників. Такі зміни позитивно впливають на прибутковість господарства та його конкурентоспроможність на ринку.

Для роботи фермерському господарству потрібні також відповідні матеріальні засоби. Так, основні засоби необхідні для тривалого використання в процесі виробництва (такі як техніка, будівлі, та обладнання, що забезпечують стабільність і ефективність роботи), а також оборотні засоби (такі як насіння, паливо, добрива та інші матеріали) потрібні для безперервного функціонування господарства та підтримки виробничого циклу. Застосування основних засобів дозволяє господарству зменшувати витрати на амортизацію та збільшувати продуктивність на довготривалій період. Оборотні засоби сприяють оперативному управлінню ресурсами і забезпечують швидке відновлення виробничих процесів.

У таблиці 2.4 показано наявність та ефективність застосування у ФГ «ЛІОН» основних й оборотних засобів.

Таблиця 2.4

Динаміка рівнів забезпеченості та результативності застосування основних і оборотних засобів у ФГ «ЛІОН»

| Показник  | 2019    | 2020    | 2021    | 2022    | 2023    | 2023 до 2019, % |
|---|---------|---------|---------|---------|---------|-----------------|
| Засоби основні, тис. грн.                                       | 7924,7  | 8012,5  | 8396,5  | 8464,3  | 8520,9  | 107,5           |
| Засоби оборотні, тис. грн.                                      | 13829,5 | 16439,2 | 16120,5 | 16832,9 | 16753,7 | 121,1           |
| Фондозабезпеченість, тис. грн. / 100 га угідь                   | 2670,0  | 2699,6  | 2829,0  | 2798,1  | 2816,8  | 105,5           |
| Фондоозброєність праці, тис. грн. / 1 працівника                | 27326,6 | 26708,3 | 27085,5 | 26450,9 | 28403,0 | 103,9           |
| Фондовіддача  | 11,314  | 11,937  | 12,570  | 15,635  | 16,389  | 144,9           |
| Фондомісткість  | 0,0884  | 0,0838  | 0,0796  | 0,0640  | 0,0610  | 69,0            |
| Забезпеченість оборотними засобами, тис. грн. / на 100 га угідь | 4659,5  | 5538,8  | 5431,4  | 5564,6  | 5538,4  | 118,9           |



Відображені у таблиці 2.4 показники надають уявлення про зростання впродовж 2019-2023 років оборотних засобів ФГ «ЛІОН» більш значними темпами (+21,1%), аніж основних (+7,5%). У свою чергу спостерігається поступове зростання фондозабезпеченості ОФ (+5,5%), а забезпеченість оборотними засобами зросла на більшу величину (+18,9%), що вказує на збільшення мобільності матеріальних засобів господарства. Дуже гарною тенденцією для господарства є зростання фондівдачі з 11,314 до 16,389, або на 44,9% і, відповідно, падіння показника фондомісткості. Зниження фондомісткості фермерського господарства вказує на те, що підприємство стає більш ефективним у використанні своїх основних засобів. Це означає, що на одиницю виробленої продукції витрачається менше ресурсів, що вказує на піднесення продуктивності та рентабельності.

Тож наступним кроком проаналізуємо універсальний показник успішності будь-якого виробництва – рентабельність. Необхідні розрахунки для ФГ «ЛІОН» наведено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

## Оцінка основних фінансових результатів роботи ФГ «ЛІОН»

| Показник   | 2019    | 2020    | 2021     | 2022     | 2023     | 2023 до 2019,<br>% |
|--|---------|---------|----------|----------|----------|--------------------|
| Продукція валова,<br>тис. грн.                     | 89661,9 | 95641,5 | 105543,0 | 132342,0 | 139651,0 | 155,8              |
| Собівартість<br>виробленої продукції,<br>тис. грн. | 76532,1 | 81520,1 | 90359,6  | 113852,6 | 119543,9 | 156,2              |
| Прибуток валовий,<br>тис. грн.                     | 13129,8 | 14121,4 | 15183,4  | 18489,4  | 20107,1  | 153,1              |
| Рентабельності<br>діяльності, %                    | 17,16   | 17,32   | 16,80    | 16,24    | 16,82    | 98,0               |

Дані таблиці 2.5 вказують на дещо негативну тенденцію із показником рентабельності ФГ «ЛІОН». Так, у 2019-2023 роках відбувається постійне зростання обсягів валової продукції (+55,8%) та прибутку (+53,1), проте зростання собівартості відмічається більшими темпами (+56,2%) і це створює

загрозу для показника рентабельності діяльності господарства. Він знизився впродовж періоду з 17,16% до 16,82%.

Якщо знижується рентабельність діяльності господарства, це характеризує зменшення прибутковості підприємства в порівнянні з його витратами. Така тенденція може вказувати на зростання витрат на виробництво, зокрема на закупівлю ресурсів, оплату праці чи технічне обслуговування. Зниження рентабельності може бути й наслідком погіршення ринкових умов, наприклад, падіння цін на продукцію або зниження попиту. Це можливо свідчить про недостатню ефективність управління ресурсами або застарілу технологічну базу господарства. Вчасний аналіз і корекція діяльності необхідні, щоб повернути господарство до стабільного рівня прибутковості.

## 2.2. Аналіз фінансової стійкості, платоспроможності та ефективності фінансової діяльності

Щоб оцінити успішність фінансового управління, необхідно проаналізувати ключові фінансові показники (фінансову стійкість, ліквідність і платоспроможність, рентабельність). Важливо оцінити динаміку доходів і витрат, щоб визначити чи визначається результативне використання ресурсів та чи досягаються фінансові цілі. Аналіз структури капіталу допоможе зрозуміти баланс поміж власних і залучених коштів, що впливає на фінансову сталість фірми. Крім того, потрібно звернути увагу на показники оборотності активів та адміністрування дебіторської заборгованості для оцінки ефективності операційної діяльності.

Дослідити стан фінансового управління фермерським господарством можливо за допомогою показників фінансової стійкості (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

## Показники фінансової стійкості ФГ «ЛІОН»

| Показник                                       | Норматив   | 2019  | 2020  | 2021  | 2022  | 2023  | 2023 до 2019,<br>% |
|--|------------|-------|-------|-------|-------|-------|--------------------|
| Коефіцієнт:                                    |            |       |       |       |       |       |                    |
| – автономії                                    | $\geq 0,5$ | 0,592 | 0,563 | 0,521 | 0,556 | 0,543 | 91,7               |
| – маневреності власного капіталу               | 0,4-0,6    | 0,385 | 0,418 | 0,343 | 0,398 | 0,379 | 98,6               |
| – стійкості фінансової                         | 0,7-0,9    | 0,622 | 0,599 | 0,560 | 0,593 | 0,581 | 93,4               |
| Відношення:                                    |            |       |       |       |       |       |                    |
| – основного капіталу до власного               | зменшення  | 0,615 | 0,582 | 0,657 | 0,602 | 0,621 | 100,9              |
| – чистих оборотних активів до поточних засобів | $> 0,1$    | 0,358 | 0,350 | 0,272 | 0,333 | 0,311 | 86,7               |

За інформацією таблиці 2.6 відзначимо падіння більшості коефіцієнтів фінансової стійкості. Так за 2019-2023 роки коефіцієнт автономії мав падіння з 0,592 до 0,543 і знаходиться майже на межі норми. Рекомендована доля власного капіталу у балансовому капіталі для фермерського господарства зазвичай становить близько 50-70%. Такий рівень дозволяє підтримувати фінансову сталість і незалежність господарства від зовнішнього фінансування. Висока доля власного капіталу зменшує ризики, пов'язані з борговим навантаженням, і підвищує кредитоспроможність підприємства. Однак точний відсоток може залежати від особливостей галузі, економічного середовища і стратегії розвитку господарства. Баланс між власного і позикового капіталу важливий для підтримки гнучкості у фінансовому управлінні.

Скорочується і мобільність власного капіталу, тобто менша частка активів оборотних фінансується з внутрішніх ресурсів. Крім того, цей показник знаходиться нижче норми протягом всього періоду, за невеликим виключенням у 2020 році.

Проте найбільше скорочення отримав коефіцієнт фінансової стійкості, що відображає відношення довгострокового капіталу (власний + довгострокові позики) до загальних активів. Це говорить про зменшення

частки довгострокових джерел у фінансуванні активів господарства з 0,622 до 0,581, (або на 6,6%). Він впродовж всього періоду не спромігся досягнути норми.

Нестійку динаміку проявляє і показник відношення основного капіталу до власного, але загалом за період він зріз на 0,9% (за рекомендованого зменшення). Отже, відбувається іммобілізація власного капіталу в основні засоби, а відтак певного зниження зазнав і показник співвідношення чистих оборотних активів до підсумку оборотних засобів, який скоротився на 13,3%.

Показники фінансової сталості можна відобразити графічно (рис. 2.2).

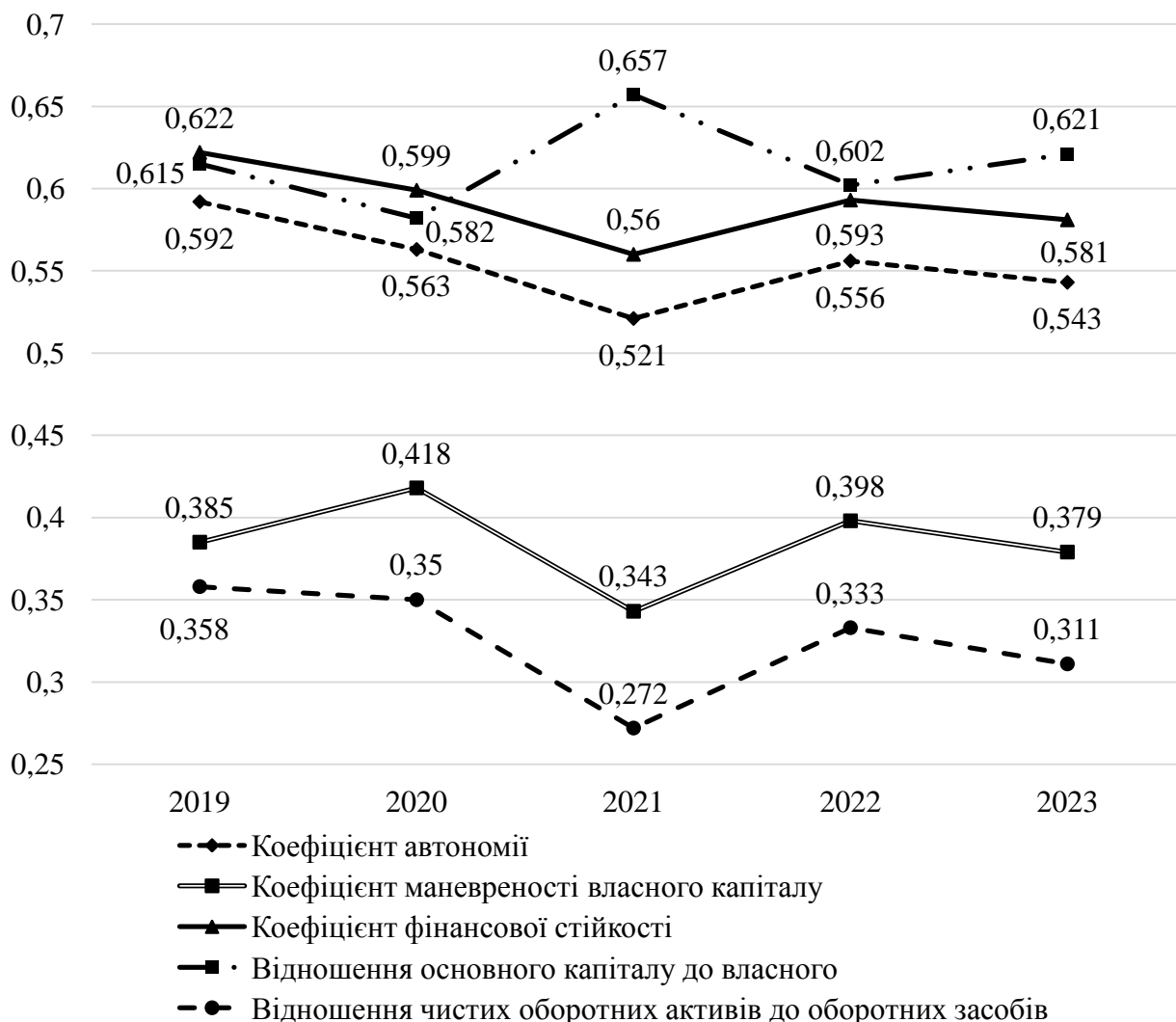


Рис. 2.2. Зрушення у показниках фінансової стійкості ФГ «ЛІОН»

Зниження показників фінансової сталості з'ясує погіршення

здатності господарства покривати зобов'язання за рахунок власних коштів, що підвищує залежність у зовнішньому фінансуванні. Це може вказувати на зростання ризику неплатоспроможності та зниження загальної фінансової безпеки фермерського господарства. Така ситуація може негативно вплинути на інвестиційну привабливість і кредитоспроможність, обмежуючи можливості для подальшого розвитку.

Скорочення долі власного капіталу у фінансуванні оборотних активів розпізнає підвищення залежності господарства від зовнішнього фінансування – кредитів або позик. Це може збільшити фінансові ризики, пов'язані з борговим навантаженням та необхідністю обслуговування боргу. Така тенденція також вказує на можливе падіння фінансової стійкості та здатності фермерського господарства оперативно реагувати на зміни в економічних умовах.

Платоспроможність фермерського господарства забезпечується здатністю своєчасно покривати короткострокові зобов'язання наявними оборотними активами. Вона також залежить від ефективного керування грошовими потоками, контролю витрат і стабільного надходження доходів від господарської діяльності. Проаналізуємо платоспроможності у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

## Показники платоспроможності ФГ «ЛІОН»

| Показник  | Норматив    | 2019  | 2020  | 2021  | 2022  | 2023  | 2023 до 2019, % |
|---|-------------|-------|-------|-------|-------|-------|-----------------|
| Коефіцієнт ліквідності:                                 |             |       |       |       |       |       |                 |
| – поточної  | $\geq 1$    | 1,682 | 1,676 | 1,494 | 1,636 | 1,581 | 94,0            |
| – термінової  | 0,6-0,8     | 0,794 | 0,820 | 0,688 | 0,807 | 0,728 | 91,6            |
| – абсолютної  | 0,1-0,2     | 0,034 | 0,067 | 0,038 | 0,049 | 0,041 | 119,3           |
| Відношення заборгованості дебіторської до кредиторської | $\approx 1$ | 1,143 | 1,159 | 0,992 | 1,025 | 1,039 | 90,9            |

Майже всі визначені у таблиці 2.7 коефіцієнти з 2019 по 2023 рік

знижувалися, проте були в межах своїх рекомендованих значень. Так, за поточною ліквідністю значення коефіцієнта впало з 1,682 до 1,581 (або на 6%). За терміною ліквідністю розмір коефіцієнту зазнав ще більше падіння – з 0,794 до 0,728 (або на 8,4%). Проте третій коефіцієнт ліквідності абсолютною мав зростання на 19,3%, але він так і не зміг досягнути рекомендацій щодо діапазону 0,1-0,2. Взагалі найгірші показники ліквідності спостерігаються у 2021 році, що багато в чому пояснюється пандемічним спадом економічної активності. Зрушення у динаміці згаданих коефіцієнтів наочно представлено на рисунку 2.3.

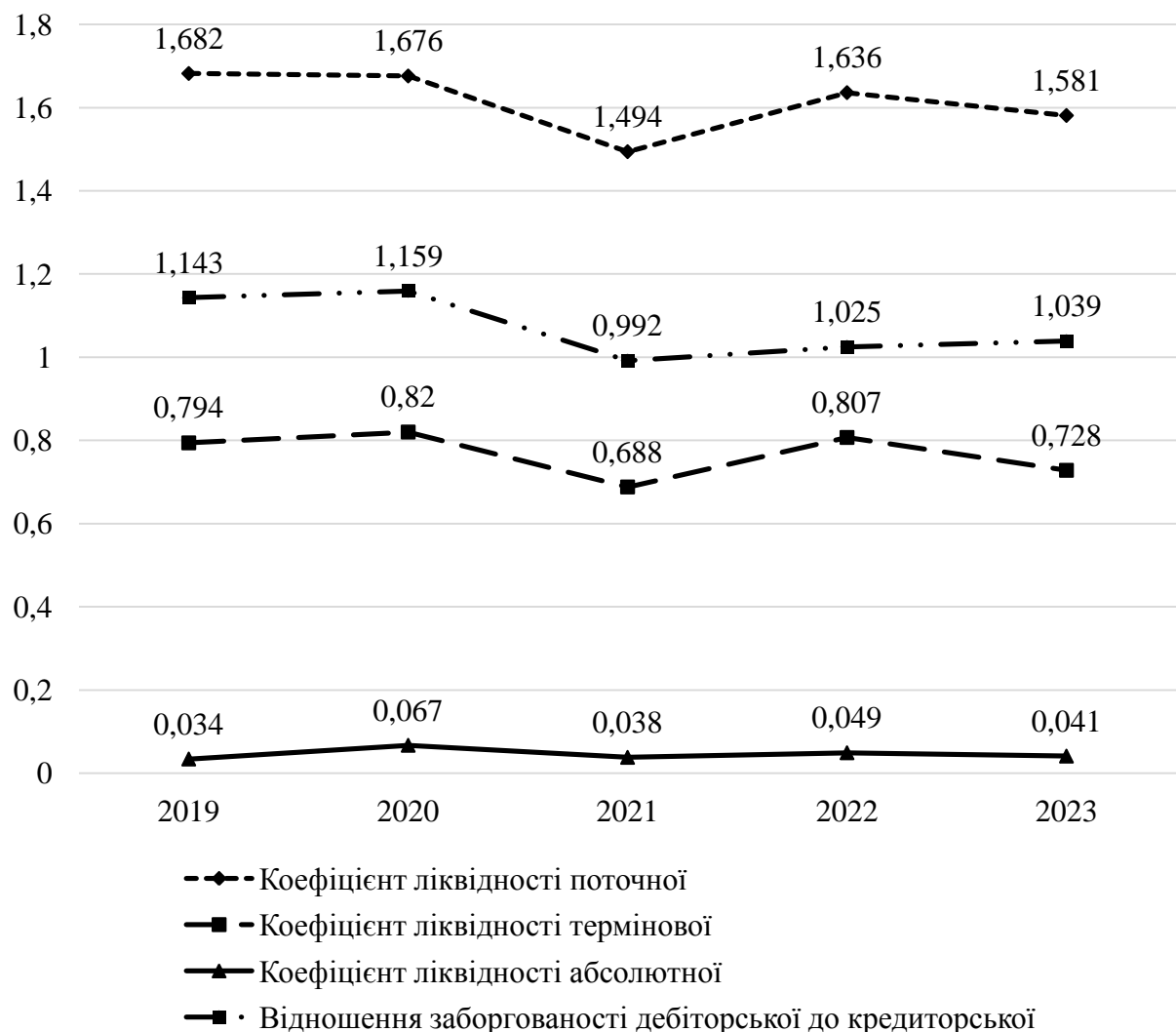


Рис. 2.3. Зрушення у показниках платоспроможності ФГ «ЛІОН»

Ще одним інформативним показником платоспроможності вважається

відношення дебіторської заборгованості до кредиторської. Тут також відзначається скорочення з 1,143 до 1,039 (або на 9,1%), але значення в межах рекомендацій. Співвідношення дебіторської заборгованості до кредиторської заборгованості визначає баланс між коштами, які господарство очікує отримати від своїх клієнтів, і зобов'язаннями перед постачальниками та кредиторами. Якщо дебіторська заборгованість істотно перевищує кредиторську, це може вказувати на проблеми з оборотними коштами та уповільнене отримання платежів. Зворотна ситуація, якщо кредиторська перевищує дебіторську заборгованість, що можливо характеризує залежність від зовнішніх фінансових ресурсів або необхідність покращення платіжної дисципліни.

Окрім платоспроможності, оцінку ефективності фінансового управління фермерським господарством можливо доповнити аналізом рентабельності.

Аналіз рентабельності фермерського господарства передбачає використання таких показників, як рентабельність продажів, яка відображає долю прибутку в доході господарства. Важливим також є показник рентабельності активів, що демонструє результативність використання активів для отримання прибутку. Додатково розраховують рентабельність капіталу власного, яка з'ясовує, наскільки успішно використовуються вкладені власні кошти для генерації прибутку.

Детальніший аналіз рентабельності включає рентабельність виробничої діяльності, яка відображає прибутковість ключових різновидів продукції господарства. Показник рентабельності витрат дозволяє оцінити, наскільки результативним є використання підприємством своїх ресурсів для досягнення фінансових результатів. Також важливо враховувати динаміку рентабельності у часі, щоб виявити тренди та вчасно реагувати на можливі зниження ефективності.

Безпосередньо аналіз рентабельності за різноманітними показниками здійснено у таблиці 2.8.

Показники рентабельності ФГ «ЛІОН», %

| Показник                   | 2019  | 2020  | 2021  | 2022  | 2023  | 2023 до 2019,<br>% |
|----------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|--------------------|
| Коефіцієнт рентабельності: |       |       |       |       |       |                    |
| – активів                  | 21,13 | 19,94 | 15,01 | 23,37 | 24,77 | 117,25             |
| – власного капіталу        | 35,68 | 35,42 | 28,80 | 42,03 | 45,61 | 127,83             |
| – реалізації               | 6,49  | 6,54  | 4,53  | 5,88  | 5,98  | 92,12              |
| – витрат                   | 7,21  | 7,23  | 4,84  | 6,57  | 6,52  | 90,44              |

Тенденції зміни показників таблиці 2.8 відображають зростання одних і зменшення інших. Так, рентабельність щодо активів і капіталу власного зростає впродовж періоду, окрім 2021 року, коли відзначається певний спад за всіма показниками. Проте рентабельність реалізації і витрат зазнала падіння. Найбільше скоротився рівень рентабельності витрат з 7,21% у 2019 році до 6,52% у 2023 році. Отже, слід відзначити неспівпадіння темпів зростання витрат і чистого прибутку. Графічне відображення зазначених тенденцій представлено на рисунку 2.4.

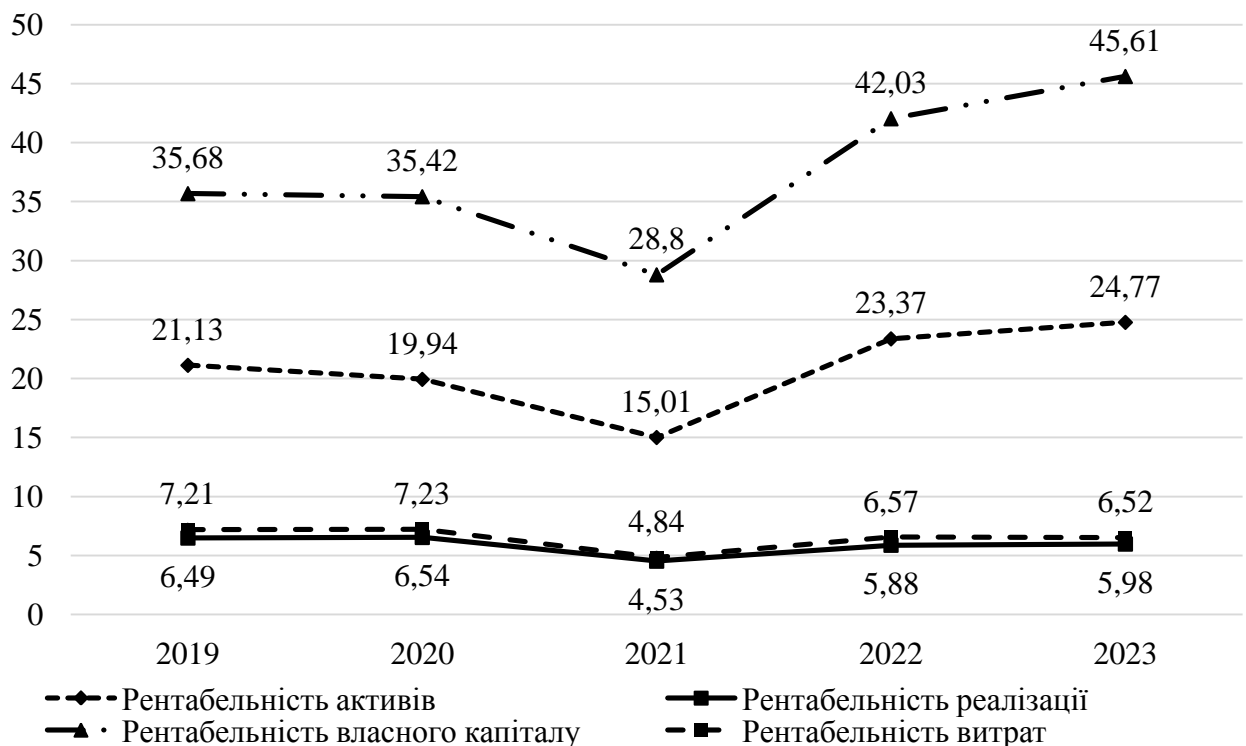


Рис. 2.4. Зрушення у показниках рентабельності ФГ «ЛІОН»



Провідним серед цих коефіцієнтів є рентабельність капіталу власного. Її зростання з 2019 року до 2023 року на 27,83 в.п. є дуже гарним результатом роботи господарства. Вона відображає прибутковість інвестицій власників і показує, як ефективно господарство використовує власні кошти для отримання прибутку. Висока рентабельність капіталу власного розпізнає успішність управління фінансами, тоді як її зниження може вказувати на необхідність перегляду стратегії розвитку або використання ресурсів.

Отже, результати аналізу свідчать, що ФГ «ЛІОН» не має достатньої платоспроможності та збільшує залежність від капіталу позикового на кінець 2023 року. Зростання запасів виробничих і заборгованості дебіторської може виявляти проблеми з управлінням оборотним капіталом, коли кошти господарства заблоковані в запасах або не отримані від дебіторів вчасно. Така ситуація може негативно вплинути на ліквідність господарства, його здатність своєчасно покривати зобов'язання.

Також падіння рентабельності витрат з'ясовує, що підприємство отримує менший прибуток на кожну вкладену одиницю витрат, що може означати падіння результативності застосування ресурсів. Це також вказує на зростання виробничих витрат і погіршення реалізаційних умов для продукції, що негативно діє на загальну прибутковість підприємства.

### 2.3. Комплексне дослідження рівня ділової активності

Ділова активність фермерського господарства проявляється у здатності ефективно використовувати ресурси для піднесення обсягів виробництва, розширення ринків збуту. Вона також виражається в інноваціях, розвинення нових напрямів діяльності та підвищенні конкурентоспроможності господарства на ринку.

За економічним підтекстом ділова активність фермерського

господарства – це показник ефективності його діяльності, який відображає здатність господарства генерувати прибуток і забезпечувати стаке зростання. Вона включає раціональне використання ресурсів, оптимізацію виробничих процесів і активну взаємодію з ринком. Ділова активність також виявляє швидкість обороту для капіталу, а також здатність фірми гнучко реагувати на зрушення в економічних умовах та адаптуватися до нових викликів. Рівень високої ділової активності свідчить про успішність управління, конкурентоспроможність, фінансову стійкість фірми.

Оцінювати ділову активність фірми доцільно, аналізуючи динаміку та відношення темпів піднесення абсолютних показників, а також вивчаючи значення та динаміку відносних показників, що відображають рівень ефективності використаних і авансованих ресурсів, враховуючи їх комплексність. Методику оцінювання ділової активності фермерського господарства із застосуванням системи коефіцієнтів (відносних показників) представлено в таблиці 2.9.

Ресурсовіддача (коефіцієнт оборотності активів) відображає результативність застосування різноманітних ресурсів, незалежно від джерела їхнього залучення. Вона розкриває, скільки разів капітал, інвестований в активи, обертався протягом періоду. Впродовж аналізованого періоду оборотність активів (успішність використання ресурсів) перебувала в межах нормативного значення ( $> 1$ ), збільшившись з 3,26 у 2019 році до 4,14 у 2023 році (+27,3%), що є позитивною тенденцією. Період обороту активів показує кількість днів, за які активи проходить усі стадії циклічного обороту. Цей показник зменшується з року в рік, починаючи з 2021 року – з 118 днів до 86,9 дня у 2023 році. Це позитивна тенденція за цим показником.

Коефіцієнт оборотності поточних активів розпізнає швидкість обороту активів, тобто результативність їх використання. Піднесення коефіцієнта на кінець 2023 року порівняно зі значенням 2019 року характеризує прискорення оборотності. Якщо коефіцієнт більше одиниці (5,12 обороти у 2019 році та 6,25 обороти у 2023 році), це характеризує розширення

економічної діяльності.

Таблиця 2.9

Оцінювання ділової активності ФГ «ЛІОН» за відносними показникам

| Показник  | 2019    | 2020    | 2021    | 2022     | 2023     | 2023 до 2019, % |
|---|---------|---------|---------|----------|----------|-----------------|
| Вхідна інформація для розрахунку, тис. грн.:      |         |         |         |          |          |                 |
| – чистий дохід                                    | 70832,9 | 74600,4 | 81268,1 | 100579,9 | 104738,3 | 147,9           |
| – власний капітал                                 | 12835,0 | 13693,0 | 12748,8 | 13913,5  | 13648,3  | 106,3           |
| – загальні активи                                 | 21754,2 | 24451,7 | 24517   | 25297,2  | 25274,6  | 116,2           |
| – основні засоби                                  | 7924,7  | 8012,5  | 8396,5  | 8464,3   | 8520,9   | 107,5           |
| – оборотні активи                                 | 13829,5 | 16439,2 | 16120,5 | 16832,9  | 16753,7  | 121,1           |
| – виробничі запаси                                | 7301,3  | 8392,3  | 8692,3  | 8535,3   | 9042,7   | 123,9           |
| – дебіторська заборгованість                      | 5239,2  | 6329,7  | 6521,8  | 6905,8   | 7105,3   | 135,6           |
| – кредиторська заборгованість                     | 4582,2  | 5463,2  | 6573,8  | 6739,2   | 6839,4   | 149,3           |
| Коефіцієнти ділової активності:                   |         |         |         |          |          |                 |
| – оборотності активів                             | 3,26    | 3,05    | 3,31    | 3,98     | 4,14     | 127,3           |
| – період обороту активів                          | 110,6   | 118,0   | 108,6   | 90,5     | 86,9     | 78,6            |
| – обертання оборотних активів                     | 5,12    | 4,54    | 5,04    | 5,98     | 6,25     | 122,1           |
| – період обороту оборотних активів                | 70,29   | 79,33   | 71,41   | 60,25    | 57,58    | 81,9            |
| – оборотності капіталу власного                   | 5,52    | 5,45    | 6,37    | 7,23     | 7,67     | 139,1           |
| – оборотності заборгованості дебіторської         | 13,52   | 11,79   | 12,46   | 14,56    | 14,74    | 109,0           |
| – оборотності заборгованості кредиторської        | 15,46   | 13,66   | 12,36   | 14,92    | 15,31    | 99,1            |
| – тривалість обертів заборгованості дебіторської  | 26,63   | 30,55   | 28,89   | 24,72    | 24,42    | 91,7            |
| – тривалість обертів заборгованості кредиторської | 23,29   | 26,36   | 29,12   | 24,12    | 23,51    | 100,9           |

Провідним показником виступає і період обороту в днях, який виявляє кількість днів, необхідних господарству для поповнення оборотних коштів: у 2019 рік – 70,29 дні та у 2023 році – 57,58 дні. Динаміка зміни позитивна.

Коефіцієнт оборотності капіталу власного характеризує ефективність використання господарством власного капіталу. Підвищення даного коефіцієнта визначає успішність фінансового управління фермерським господарством: 2019 рік – 5,52 обороти та 2023 рік – вже 7,67 оборотів.

Оборотність заборгованості дебіторської також вимірюється

аналогічним коефіцієнтом, який відзначає розширення або скорочення товарного, що надається господарством. За даними таблиці 2.9 за період 2019-2023 років даний коефіцієнт зростав із 13,52 обороти у 2019 році до 14,74 обороти у 2023 році, отже можна говорити про розширення товарного кредитування на кінець 2023 року. Відтак період оборотності заборгованості дебіторської до кінця періоду скоротився на 2,21 дні, а це позитивна тенденція в фінансовому управлінні бізнесом.

Аналогічно проаналізовано оборотність заборгованості кредиторської, яка розпізнає розширення або скорочення комерційного кредиту, отриманого господарством від контрагентів. Виходячи зі значень коефіцієнта на у 2019 році – 15,46 обертів і в 2023 році – 15,31 обертів, можна говорити про скорочення комерційного кредиту для господарства на кінець періоду. Тому відзначається певне збільшення тривалості періоду обороту з 23,29 днів у 2019 році до 23,51 дні у 2023 році, а це вказує на подовження терміну погашення боргів господарства.

Отже, за результатами проведених розрахунків спостерігається позитивна динаміка зміни відносних показників. Для збереження досягнутого рівня ділової активності господарству необхідно регулярно здійснювати моніторинг своєї діяльності та аналізувати ринкове середовище, в якому воно працює. Важливо також розробляти та впроваджувати управлінські рішення на основі отриманих даних.

Дослідження абсолютних показників ділової активності фермерського господарства зводиться до аналізування фактичних даних, відображених у фінансовій звітності (табл. 2.10).

Як визначено таблицею 2.10, до головних показників належать вартість активів, що окреслює обсяг майна, яким може розпоряджатися господарство; показник чистого доходу, який розпізнає обсяг доходу, отриманого від основної діяльності при існуючих масштабах діяльності; обсяг чистого прибутку, який є кінцевим результатом фінансовим, що розкриває економічний ефект за результатами діяльності господарства. До таблиці

також включено індекс інфляції, який відображає вплив цінового фактору на абсолютні показники діяльності досліджуваного господарства.

Таблиця 2.10

Динаміка абсолютних показників ділової активності ФГ «ЛІОН», тис. грн.

| Показник                    | 2019    | 2020    | 2021    | 2022     | 2023     | 2023 до 2019, % |
|-----------------------------|---------|---------|---------|----------|----------|-----------------|
| Вартість активів            | 20231,4 | 22495,6 | 23291,2 | 23779,4  | 24263,6  | 119,9           |
| Чистий дохід при реалізації | 70832,9 | 74600,4 | 81268,1 | 100579,9 | 104738,3 | 147,9           |
| Чистий прибуток             | 4595,6  | 4875,7  | 3679,3  | 5911,1   | 6260,2   | 136,2           |
| Індекс інфляції             | 104,1   | 105,0   | 110,0   | 126,6    | 105,1    | x               |

Відзначимо, що темпи підвищення чистого доходу при реалізації кожного року зростають (+147,9% за весь період), досягнувши найвищого показника 100579,9 тис. грн. у 2023 році. Середньорічний темп підвищення вартості активів має збільшення на 119,9% за 2019-2023 роки, що є менше, аніж темп підвищення чистого доходу. Зміна чистого прибутку також відбувається нижчими темпами, аніж чистого доходу (+136,2%), що може вказувати та значне зростання витрат господарства на вирощування своєї продукції. Проте у 2021-2022 роках відбувалася непроста ситуація із інфляцією, що також вплинуло на зростання доходів господарства. Підвищення індексу інфляції негативно впливає на доходи фермерського господарства, оскільки призводить до зростання витрат на закупівлю сировини, матеріалів та техніки. Це також може зменшити купівельну спроможність споживачів, що скоротить попит на продукцію та знизить обсяги продажів. Водночас, господарству може бути важко адекватно підвищити ціни на свою продукцію, щоб компенсувати зростання витрат, що ще більше скорочує прибутки.

Дані в таблиці 2.10 дозволяють вивчити закономірності розвитку фермерського господарства, дослідити рівень використання активів, виявити зв'язок поміж обсягами діяльності та розміром доходу, оцінити ефективність

керування доходами й витратами.

Висновки щодо динаміки абсолютних показників ділової активності були б не повними без перевірки дотримання співвідношень, відомих у світовій практиці як «золоті правила економіки бізнесу» [15]:

$$T_{\text{ЧП}} > T_{\text{ЧД}} > T_{\text{А}} > 100\%, \quad (2.1)$$

де  $T_{\text{ЧП}}$  – темпи збільшення чистого прибутку, %;

$T_{\text{ЧД}}$  – темпи зростання чистого доходу від реалізованої продукції;

$T_{\text{А}}$  – темпи збільшення активів господарства.

Відповідно до «Золотих правил економіки бізнесу», при вищих темпах збільшення чистого прибутку порівняно до темпів збільшення чистого доходу та при вищих темпах збільшення чистого доходу порівняно до темпів збільшення вартості активів розпізнається краща ділова активність [15].

На основі показників, наведених у таблиці 2.10, порівняйте темпи їх зміни з вимогами «Золотих правил економіки», а результат порівняння представимо у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Порівняння темпів зміни показників ділової активності ФГ «ЛІОН» згідно «Золотих правил економіки бізнесу»

| Показник                         | Темпи збільшення, % |              |              |              |
|----------------------------------|---------------------|--------------|--------------|--------------|
|                                  | 2020 до 2019        | 2021 до 2020 | 2022 до 2021 | 2023 до 2022 |
| Чистий прибуток                  | 106,1               | 75,5         | 160,7        | 105,9        |
|                                  | >                   | <            | >            | >            |
| Чистий дохід від реалізації      | 105,3               | 108,9        | 123,8        | 104,1        |
|                                  | <                   | >            | >            | >            |
| Вартість активів (середньорічна) | 111,2               | 103,5        | 102,1        | 102,0        |
|                                  | >                   | >            | >            | >            |
| 100%                             | 100                 | 100          | 100          | 100          |

Порівняння з'ясує, що волатильність активів у всі роки періоду

дослідження перевищує 100%.

Розглядаючи темпи зміни показників ділової активності у 2019-2023 роках спостерігаємо невідповідність до рекомендованих пропорцій у 2020 та 2021 роках, які можливо прив'язати до зниженням економічної активності у пандемічні роки. Відтак, незважаючи на збільшення активів, у ці роки відзначається скорочення або чистого доходу (у 2020 році), або чистого прибутку (у 2021 році).

Але непоганими роками слід визнати 2022 та 2023 роки, через те, що правила дотримуються повністю, оскільки чистий прибуток перевищує дохід, а дохід перевищує активи. Таку ситуацію можливо пояснити тим, що через окупацію певних територій України фермерські господарства на вільних територіях мають працювати у «посиленому режимі», щоб забезпечувати український ринок продовольством.

Така залежність підтверджує існування певних закономірностей у розвитку ділової активності підприємств (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Оцінка відповідності фактичних даних «золотим правилам економічного розвитку бізнесу»

| Нерівність        | Виявлення тенденцій  | Оцінки   |
|-------------------|--|--|
| $T_A > 100\%$     | Вартість активів бізнесу зростає   | Розширюється економічний потенціал, що призводить до збільшення розміру та надійності бізнесу  |
| $T_{чд} > T_A$    | Тенденція зростання чистого доходу випереджає тенденцію зростання вартості активів | Ресурси, що є в розпорядженні бізнесу, використовуються більш ефективно, а дохід на гривню, вкладену в бізнес, зростає                                 |
| $T_{чп} > T_{чд}$ | Прибутки зростають швидшими темпами, аніж доходи                                   | Витрати зменшилися у відносному вираженні, а періодичні доходи паралельно зросли, що говорить про оптимізацію операційної та іншої поточної діяльності |

Недотримання «Золотих правил економіки бізнесу» не завжди характеризує фермерське господарство з негативної сторони. Відхилення від оптимального співвідношення може бути виправданим, коли господарство впроваджує у свою діяльність нові технології, модернізує та реалізує інші

напрямки інвестиційної діяльності [15].

Довготривале невиконання «Золотих правил економіки бізнесу» може вказувати, що фермерське господарство інвестує більше ресурсів, ніж здатне отримати у вигляді доходів. Це характеризує неефективне використання активів, коли підприємство не генерує достатньо прибутку для покриття своїх інвестиційних витрат. У довгостроковій перспективі це може призвести до фінансової нестабільності та необхідності залучення додаткового капіталу для підтримки операційної діяльності.

Розробка та оцінка індикаторів ділової активності постає визначальним управлінським завданням фінансового менеджменту. Показники повинні відображати реальний стан справ, бути зрозумілими і своєчасними. Тому аналіз ділової активності господарства доцільно проводити на базі кількісних та якісних показників. Ділову активність можна оцінити як коефіцієнт ділової активності, що визначається за формулою [15]:

$$K_{\text{ДА}} = \text{ЧД} / (\text{А} + \text{ОА} + \text{КЗ} + \text{ДЗ} + \text{МЗ} + \text{ВК} + \text{ОЗ}), \quad (2.2)$$

де ЧД – чистий дохід від реалізованої продукції;

А – активи фірми;

ОА – оборотні активи;

КЗ – кредиторська заборгованість;

ДЗ – дебіторська заборгованість;

МЗ – матеріальні запаси;

ВК – власний капітал;

ОЗ – основні засоби.

Коефіцієнт ділової активності набуває таких значень:  $K_{\text{ДА}} > 1$  – рівень високої ділової активності;  $0,5 > K_{\text{ДА}} > 1$  – рівень середньої ділової активності;  $K_{\text{ДА}} < 0,5$  – рівень низької ділової активності [15].

Вхідні дані для розрахунку коефіцієнта ділової активності представлено у таблиці 2.13. Значення цього коефіцієнта для ФГ «ЛІОН»



кожного року вказувало на рівень високої ділової активності та має тенденцію до зростання, досягнувши у 2023 році найбільшого показника 1,339 за весь період.

Таблиця 2.13

## Комплексне визначення рівня коефіцієнта ділової активності

| Показник                               | Рік     |         |         |          |          |
|--|---------|---------|---------|----------|----------|
|  | 2019    | 2020    | 2021    | 2022     | 2023     |
| Чистий дохід від реалізації, тис. грн. | 70832,9 | 74600,4 | 81268,1 | 100579,9 | 104738,3 |
| Активи, тис. грн.                      | 21754,2 | 24451,7 | 24517   | 25297,2  | 25274,6  |
| Оборотні активи, тис. грн.             | 13829,5 | 16439,2 | 16120,5 | 16832,9  | 16753,7  |
| Заборгованість кредиторська, тис. грн. | 4582,2  | 5463,2  | 6573,8  | 6739,2   | 6839,4   |
| Заборгованість дебіторська, тис. грн.  | 5239,2  | 6329,7  | 6521,8  | 6905,8   | 7105,3   |
| Власний капітал, тис. грн.             | 12878,5 | 13766,3 | 12773,4 | 14065,2  | 13724,1  |
| Основні засоби, тис. грн.              | 7924,7  | 8012,5  | 8396,5  | 8464,3   | 8520,9   |
| Коефіцієнт ділової активності          | 1,070   | 1,002   | 1,085   | 1,284    | 1,339    |

Отже, за результатами розрахунків більшість значень відносних показників ділової активності фермерського господарства знаходяться в межах або вище нормативних значень і тенденція зміни є позитивною. Аналіз показує, що у 2022-2023 роках забезпечується дотримання «золотих правил економічного розвитку бізнесу», що вказує на зростання фінансового потенціалу та результативності застосування фінансових ресурсів господарства.

Істотний рівень ділової активності фермерського господарства забезпечується ефективним управлінням виробничими ресурсами, включаючи оптимальне використання активів і капіталу. Важливу роль відіграє налагоджена система збуту продукції та постійний аналіз ринкових умов для швидкої адаптації до змін. Крім того, важливою є фінансова стабільність і скорочення залежності від зовнішнього фінансування, що дозволяє зберігати гнучкість у прийнятті управлінських рішень.

Висновки до розділу 2

1. Загальна характеристика економічної діяльності ФГ «ЛІОН» показала, що у 2023 році загальний обсяг виробництва зріс на 5,5% порівняно із 2022 роком, зокрема, для продукції рослинництва зростання складало 7,2%, а для тваринництва – 3,4%. Якщо чисельність працівників загалом скоротилася за цей рік на 2 особи, то продуктивність праці навпаки збільшилася на 12,6%. Суттєво зросла продуктивність у рослинництві (+22,5%), навіть за скорочення чисельності працівників. Піднесення продуктивності праці у господарстві характеризує підвищення ефективного застосування трудових ресурсів, що дозволяє отримувати більше продукції з меншими витратами часу та зусиль.

2. Результати аналізу показників успішності фінансового управління свідчать, що ФГ «ЛІОН» не має достатньої платоспроможності та збільшує залежність від капіталу позикового на кінець 2023 року. Зростання запасів виробничих і заборгованості дебіторської вказує на проблеми з управлінням оборотним капіталом, коли кошти господарства заблоковані в запасах або не отримані від дебіторів вчасно. Така ситуація може негативно вплинути на ліквідність та здатність фірми своєчасно покривати зобов'язання.

3. Розглядаючи темпи змін показників ділової активності у 2019-2023 роках спостерігаємо невідповідність до рекомендованих пропорцій у 2020 та 2021 роках, які можливо прив'язати до зниженням економічної активності у пандемічні роки. Але непоганими роками слід визнати 2022 та 2023 роки, через те, що правила дотримуються повністю, оскільки темпи збільшення чистого прибутку перевищують темпи збільшення доходу, а останній перевищує темпи зростання активів. Таку ситуацію можливо пояснити тим, що через окупацію певних територій України фермерські господарства на вільних територіях мають працювати у «посиленому режимі», щоб забезпечувати український ринок продовольством.

### РОЗДІЛ 3. ЗАХОДИ З ОПТИМІЗАЦІЇ ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ СІЛЬГОСППІДПРИЄМСТВОМ І ПІДВИЩЕННЯ ЙОГО ДІЛОВОЇ АКТИВНОСТІ

#### 3.1. Удосконалення фінансового управління сільськогосподарським підприємством через інструменти внутрішньофірмового планування

Наростаючі кризові явища в аграрному секторі економіки, зумовлені ускладненою нестабільністю у зв'язку з військовою агресією, визначили необхідність удосконалення існуючої системи фінансового управління сільгосппідприємств, яка повинна відповідати економічним умовам, що швидко змінюються. Жодна організація при формуванні своїх поточних і стратегічних планів подальшого розвитку не враховувала такої масштабності фінансових втрат і такого рівня зниження економічної стійкості. Зміна економічної ситуації на зовнішньому та внутрішньому ринках вносить свої корективи та націлює сільгосппідприємства вносити зміни до механізму управління аграрним бізнесом. Особлива увага у ситуації, що склалася, приділяється саме сільськогосподарському сектору економіки, оскільки ця галузь відповідає за забезпечення продовольчої безпеки нашої країни.

Сучасні умови розвитку АПК пов'язані з пошуком нових форм і методів управління сільгоспдіяльністю, спрямованої на вирішення глобальних завдань отримання економічних вигод від аграрного бізнесу, що функціонує. Дедалі актуальнішим стає розвиток внутрішньофірмового планування, що дозволяє як визначати орієнтир стратегії бізнесу, а й систематизувати дії з досягнення запланованих фінансових результатів. Особливо проблема розвитку методичного інструментарію внутрішньофірмового планування сільгосппідприємств постає у тих компаній, у яких виникають проблеми з аграрним виробництвом, нестачею фінансових коштів на придбання сільгосптехніки, низьким рівнем зберігання

вирощеної продукції, нестачею кваліфікованих фахівців, нераціональним використанням матеріальних ресурсів, що призводить до виникнення відходів і втрат. В умовах нестабільності застосування інструментів внутрішньофірмового планування дозволяє проводити моніторинг та оцінку впливу чинників, що завдають безпосередній вплив на розвиток сільськогосподарської галузі. В результаті виникає необхідність дослідження принципів організації та методичного інструментарію внутрішньофірмового планування, розробки інноваційних бізнес-моделей аграрного виробництва.

Розробка певної фінансової стратегії подальшого розвитку сільськогосподарської галузі, в якій будуть застосовуватись нові схеми взаємодії структурних підрозділів, оновлені моделі внутрішньофірмового планування та методи розробки планів з урахуванням факторів внутрішнього та зовнішнього впливу. Можна виділити низку принципів для організації внутрішньофірмового планування, яких повинна дотримуватися будь-яка сільськогосподарська організація, яка прагне успішного виконання своїх стратегічних цілей:

- цілеспрямованість – виділення основної мети та розробка послідовних дій, спрямованих на її оперативне досягнення;
- наскрізне фінансове планування – ситуація, в ході якої керівництво підприємства приходить до усвідомлення того, що всі структурні підрозділи мають брати участь в обговоренні подальших шляхів його розвитку;
- ковзне планування – побудова інтегрованої системи фінансових планів, що мають довгострокову та короткострокову перспективу;
- централізація бюджетного процесу несе у собі функціональну значимість, яка зводиться до аналізу всіх думок, що виходять від наявних структурних підрозділів, та ухвалення загального управлінського рішення;
- безперервність процесу фінансового планування, яка передбачає можливість оперативної зміни схеми планування у зв'язку з впливом зовнішніх факторів (вплив даного принципу мало вирішальне значення в ситуації з поширенням коронавірусної інфекції);

- збалансованість системи фінансового планування, яка має виявлятися у можливості проведення коригування між різними видами планів тощо;
- формування єдиного інформаційного простору, який повинен включати накопичення облікових, аналітичних і контрольних даних, а також їх подальше зберігання, використання та обмін.

Побудова збалансованої системи внутрішньофірмового планування дозволяє виявити такі переваги:

- миттєве вироблення чіткої програми дій в умовах виникнення надзвичайних ситуацій;
- можливість формування ефективної стратегії розвитку;
- застосування інновацій у виробничому процесі, що особливо актуально за умов поширення цифрової економіки.

На рисунку 3.1 представлена схема взаємодії принципів, методів та інструментів системи внутрішньофірмового планування у сільському господарстві. Серед представлених інструментів на сьогоднішній день найчастіше застосовується побудова моделі Мак-Кінсі та проведення SWOT-аналізу. Розглянемо кожен із цих інструментів докладніше.

Зазначена модель відноситься до інструментів внутрішньофірмового планування, який дозволяє провести аналіз внутрішнього середовища підприємства та базових принципів провадження фінансової діяльності. Ця модель включає сім ключових елементів, що формують внутрішнє середовище підприємства:

- стратегія – формування фінансового плану в довгостроковій перспективі з метою виявлення конкурентних переваг сільгосп підприємства, переважно щодо видів сільгосппродукції, яка випускаються;
- структура – угруповання підрозділів організації із зазначенням принципів підпорядкування та покладеної відповідальності;
- управлінська система – відповідає за прийняття фінансових рішень і включає сукупність господарських процесів, які відбуваються щодня;
- стиль підприємства – передбачає обраний стиль керівництва фірмою;

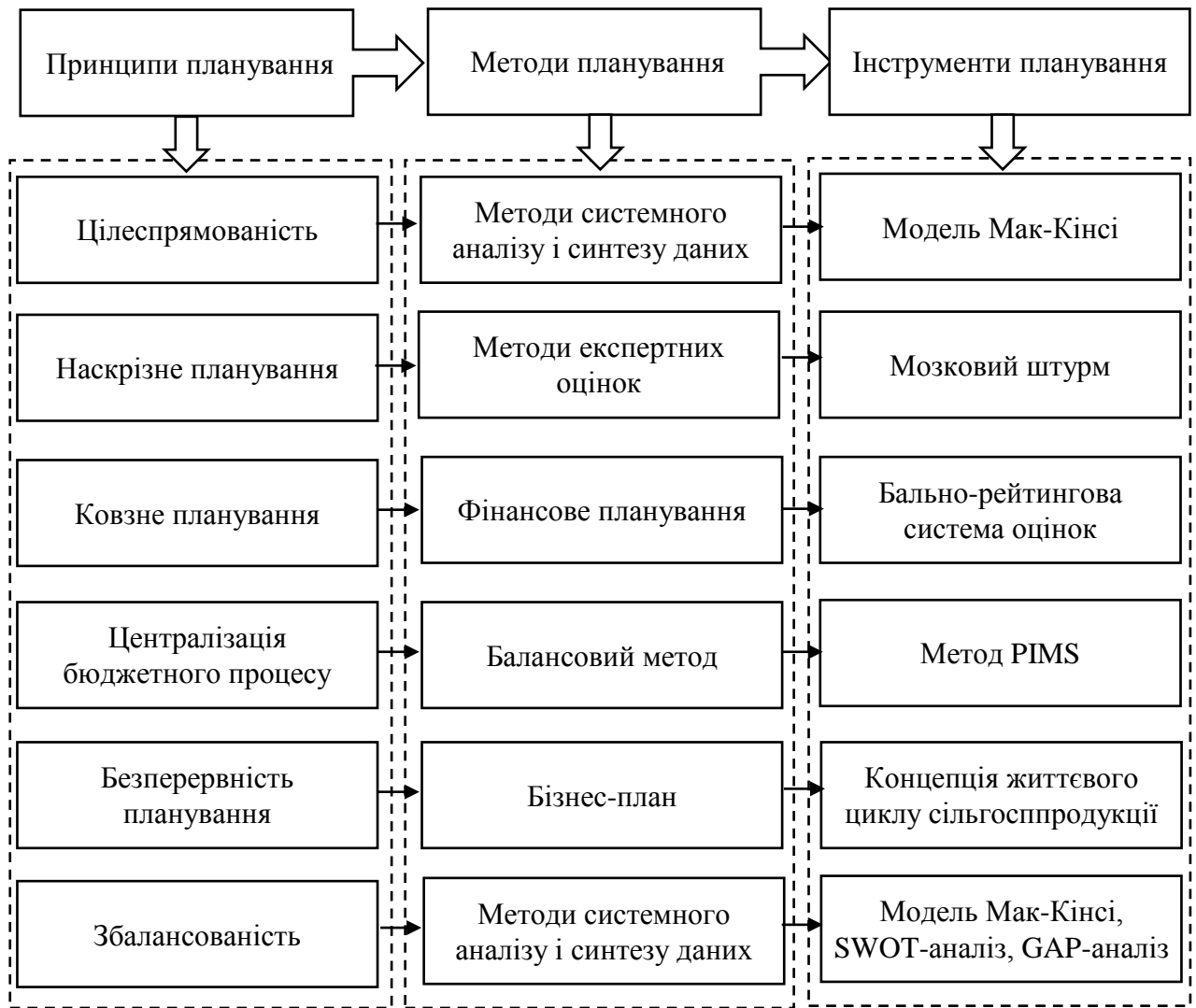


Рис. 3.1. Схема взаємодії принципів, методів та інструментів системи внутрішньофірмового планування у сільському господарстві

- співробітники – цей елемент відповідає за кількість співробітників, за існуючу систему мотивації, винагороди, за штатний розпис тощо;
- набір компетенцій, навичок та умінь персоналу;
- корпоративна культура – це центральний елемент моделі Мак-Кінсі, в рамках якого виділяються базові аспекти місії економічного суб'єкта, а також описується необхідний перелік правил, які повинні дотримуватися співробітниками у процесі міжособистісної взаємодії.

Представлені сім елементів поділяються на дві групи: жорсткі та м'які. Застосування цієї моделі у сільському господарстві обумовлено:

- необхідністю подальшого підвищення фінансової ефективності сільгоспвиробництва;
- пошуком найбільш прийнятної схеми планування;
- аналізом фінансової стратегії та шляхів її практичного виконання;
- удосконаленням організаційної структури та складу підрозділів.

Всебічному аналізу піддаються фінансові показники, а також процес управління. При цьому дані підприємства схильні до ризиків різного характеру. Це багато в чому ускладнює побудову системи внутрішньофірмового планування. Також на ритмічність виробничого процесу надають вплив такі фактори як коливання у кон'юнктурі виробництва сільськогосподарської продукції.

Низький рівень організації аналізу бізнес-процесів призводить до послаблення контролю за станом активів і рухом ресурсів, зниження фінансової ефективності аграрного бізнесу, що можна вирішити лише за допомогою інтегрованої інформаційної системи. На рисунку 3.2 представлена запропонована схема інтегрованої інформаційної системи, яка включає такі елементи, як управлінський аналіз і контроль.

Основною метою застосування запропонованої інтегрованої системи управлінського аналізу та контролю є отримання найбільш достовірної облікової та бюджетної інформації. Функціонування моделі ґрунтується на безперервній взаємодії управлінського аналізу та внутрішнього контролю виконання необхідних фінансових планів і бюджетів. Взаємодія аналізу та контролю забезпечить розширення аналітичних можливостей та дозволить сформувати єдину інформаційну систему в рамках чинного процесу планування для підвищення ефективності фінансового управління.

Слід зазначити, що у пропонованій інтеграційній системі мають місце як прямі, а й зворотні зв'язки, що свідчить про універсальність і всебічну розвиненість бюджетного процесу. При цьому застосування інтеграційних процесів дозволить забезпечити оперативний контроль під час виконання технологічних робіт та операцій, планування потреби та поточний контроль

за витратою фінансових ресурсів, аналіз рівня механізації технологічних процесів та ефективності використання енергетичних потужностей; обґрунтовувати фінансові рішення щодо створення умов для економії витрат.



Рис. 3.2. Пропонована система управлінського аналізу та контролю

У сучасних умовах застосовуються різні методики з метою оцінки ефективності організації внутрішньофірмового планування у системі АПК.



Найбільш поширеними є:

- планування на основі скорочення його строків;
- покращення якісних характеристик планування;
- адекватність організації процесу планування аграрного бізнесу;
- підсумкова оцінка процесу бюджетування.

Оцінка з використанням таких методик здійснюється за допомогою коефіцієнтного аналізу з використанням різних автоматизованих продуктів.

Після розробки та прийняття сформованої структури внутрішньофірмового планування необхідно оцінити реальні показники фінансової діяльності із запланованими. При цьому відхилення фактичних значень можуть спостерігатися у всіх відбитих у бюджеті фінансових показниках.

Отже, проведений аналіз поточної ситуації дозволяє зробити висновок про необхідність подальшого вдосконалення системи внутрішньофірмового планування з метою підтримки достатнього рівня керованості. При цьому серед рекомендованих інструментів виділені такі як побудова моделі Мак-Кінсі та проведення SWOT-аналізу. Використання нових моделей вимагає від економічних суб'єктів проведення безперервного моніторингу та аналізу поточних показників фінансової діяльності, у зв'язку з чим слід застосовувати комплексну систему управлінського аналізу та контролю.

### 3.2. Механізм адміністрування дебіторської заборгованості

Серед слабких місць фінансового управління ФГ «ЛІОН» в результаті аналізу розпізнано поступове збільшення дебіторської заборгованості, тож більше уваги керівництво господарства має приділяти саме питанням раціонального управління нею.

Управління щодо заборгованості дебіторів слід визнати

найважливішим компонентом короткотермінової фінансової політики фірми. Воно визначається одним із функціональних питань фінансового менеджменту, основною метою якого розпізнається максимізація прибутків за рахунок формування стратегії розрахунків із дебіторами. Ефективність такої стратегії досягається у процесі оптимізації розмірів заборгованості дебіторів у структурі активів господарства.

Успішне адміністрування заборгованості дебіторської передбачає досягнення кола завдань, що пов'язані із формуванням системності розрахунків господарства із клієнтами, серед яких: контролінг за рівнем дебіторської заборгованості на постійних засадах, розробка документації, що регламентує процеси стягнення прострочених боргів. До того ж встановлення нормованих обсягів оборотних активів, що віднесені до дебіторської заборгованості (виявлення *min* та *max* рівня), а також затвердження комплексу знижок і штрафів для клієнтів тощо.

При ефективному адмініструванні дебіторської заборгованості господарства, слід зазначити, що у формований діапазон її регулюючої системи мають входити не тільки заходи з управління вже наявними зобов'язаннями, а й всього її циклу – від виникнення і до фактичного повернення коштів. Через це розпізнають певне різноманіття методів й інструментів, використовуваних при адмініструванні дебіторської заборгованості, яке також доцільно розділити за ознакою взаємодії на три групи (рис. 3.3).

У межах використання першого методу застосовується повний аналіз заборгованості дебіторів. За його результатами встановлюється тип політики кредитування таких дебіторів і провадиться відповідна договірна робота з контрагентами. У процесі повного аналізу заборгованості дебіторської необхідно вирішувати такі завдання: класифікувати заборгованість, виявити її структуру та рівень, а також провести оцінку її ефективності, застосовуючи безліч різних абсолютних і відносних індикаторів. До таких індикаторів (показників, коефіцієнтів) відносяться:

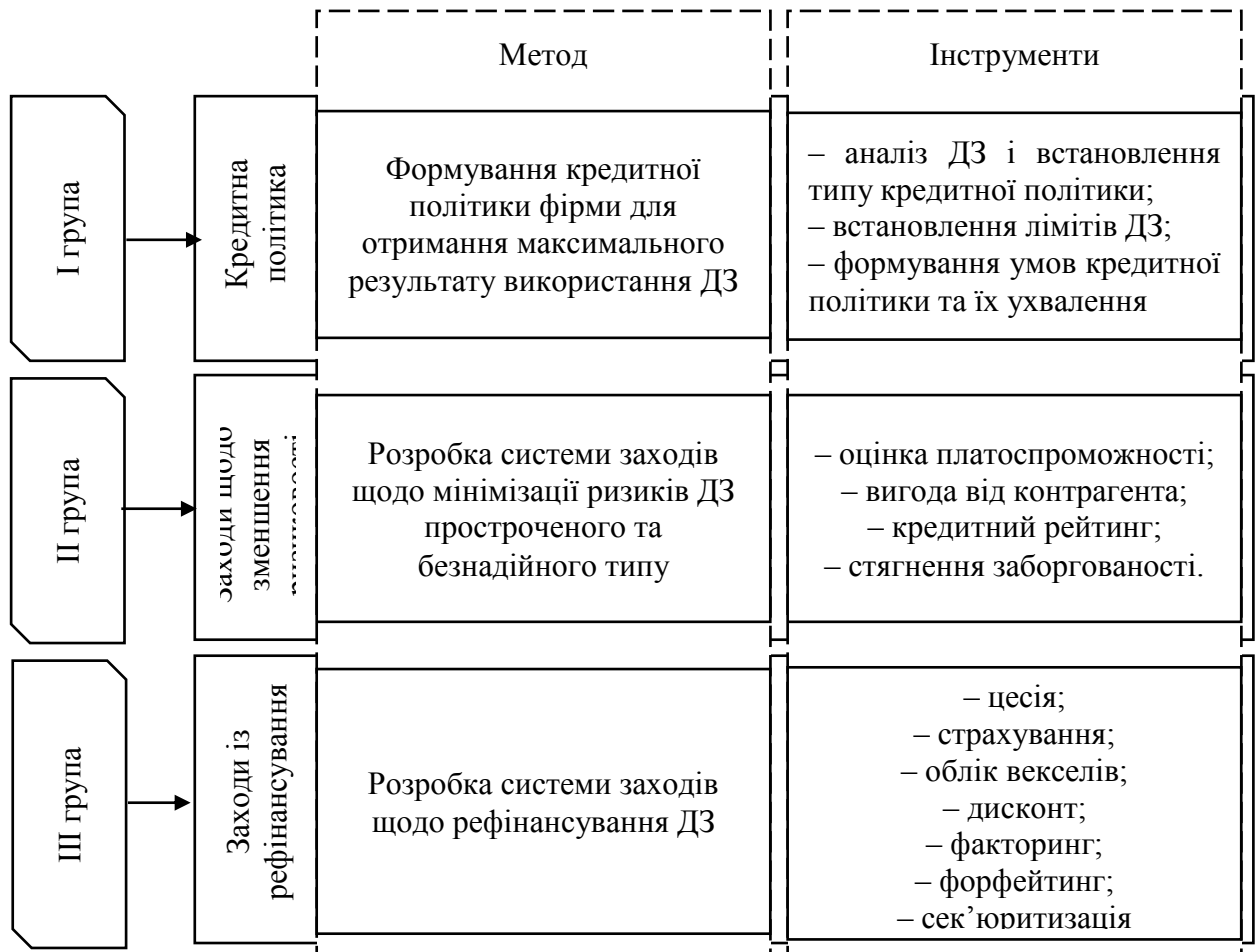


Рис. 3.3. Групи методів та інструментів адміністрування дебіторської заборгованості

1) коефіцієнт імобілізації оборотних коштів у стані заборгованості дебіторської (відношення величини поточної заборгованості дебіторів до величини оборотних активів);

2) період інкасації заборгованості дебіторської (відношення середнього залишку дебіторської заборгованості за період до суми обороту реалізованої продукції протягом дня за цей період);

3) коефіцієнт оборотності заборгованості дебіторської (відношення обсягу доходу від реалізованої продукції (нетто) до середнього залишку заборгованості дебіторської у досліджуваному періоді);

4) коефіцієнт прострочення платежів за зобов'язання (відношення суми заборгованості, яка була не сплачена у встановлені договором строки до повної суми заборгованості дебіторської);

5) середній термін прострочення заборгованості дебіторської (відношення середнього залишку дебіторської заборгованості до суми обороту реалізованої продукції протягом дня за цей період);

б) ефективність інвестування засобів до дебіторської заборгованості (виявляється як різниця між додатковим прибутком, який був отриманий від підвищення обсягу реалізованої продукції за рахунок надання кредиту, і витратами, пов'язаними з кредитуванням контрагентів та інкасацією боргу у поточному періоді та обсягом прямих фінансових втрат, виявлених у процесі неповернення боргу контрагентами).

Розрахунок відносного показника – коефіцієнта ефективності від вкладених інвестицій у структуру дебіторської заборгованості відбувається як відношення суми ефекту, отриманого в результаті інвестування засобів у заборгованість дебіторську за розрахунками з покупцями у певному періоді до середнього значення залишку дебіторську заборгованість за розрахунками з покупцями у досліджуваному періоді.

З отриманих значень вищевикладених показників (абсолютних і відносних) відбувається формування певних параметрів кредитної політики.

Виявлення максимального значення величини оборотного капіталу, саме, його частини, яку господарство може визначити задля забезпечення заборгованості дебіторської є наступним етапом першої групи, інакше кажучи буде зроблено розрахунок кредитного ліміту підприємства виходячи з економічних показників.

Щоб визначити максимальне значення величини коштів підприємства, для внесення у рахунок дебіторської заборгованості, необхідною умовою є інтерес до середньомісячного обсягу закупівель кожного конкретного контрагента, і навіть надана можливість відстрочки платежу з встановленою періодичністю оплати. Таким чином, кредитний ліміт розраховується за такою формулою:

$$КЛ_{\Pi} = \frac{З_{\text{М}}}{\Pi_{\Pi} \times \Pi_{\text{ВП}}}, \quad (3.1)$$

де  $K_{ЛП}$  – значення кредитного ліміту для конкретного контрагента (покупця);

$Z_M$  – обсяг закупівель аналізованого контрагента (покупця) загалом протягом місяця;

$P_{П}$  – періодичність закупівель за досліджуваним контрагентом (покупцем)

на місяць;

$P_{ВП}$  – наданий контрагенту (покупцю) період відстрочення платежу.

Для найбільш коректного та якісного визначення кредитних лімітів необхідно періодично переглядати показники, що застосовуються у цій формулі та звертати увагу на кон'юнктуру ринку.

Нерідко в роботі господарства спостерігаються ситуації, в яких фінансові можливості не дозволяють вкладати кошти в повному обсязі, і тоді господарству слід переглянути умови кредитування, а також провести коригування запланованих обсягів реалізованої продукції.

Наступним кроком першої групи є опрацювання основних аспектів кредитної політики фірми, в якій повинні бути чітко прописані встановлені ліміти та умови надання товарних кредитів покупцям та засоби їх забезпечення, що використовуються.

Через те, що існують три види кредитної політики, які застосовуються в корпоративній практиці, а саме помірна, консервативна та агресивна вищезазначені аспекти слід уважно опрацьовувати та аналізувати.

Під помірним виглядом кредитної політики прийнято розуміти середній рівень ризику кредитування та досить невеликий термін надання відстрочки оплати. Також для нього характерним вважається визначення типових умов здійснення політики відповідно до комерційного досвіду господарства, що склався, на конкретному ринку. Отже, така кредитна політика проєктує певний стиль ухвалення управлінських фінансових рішень, спрямованих на досягнення високих результатів комерційної діяльності, не враховуючи впливу будь-яких фінансових ризиків, які її супроводжують. Характерною рисою цього виду є те, що компанія відмовляється проводити

будь-які фінансові операції, які є надмірно ризиковими – мають високий рівень ризиків навіть тоді, якщо очікуваний фінансовий результат буде значним.

Консервативна політика спрямована на мінімізацію фінансових втрат і ризиків загалом як таких. Завдяки даному виду кредитної політики організація не може забезпечити достатньо високий рівень кінцевого фінансового результату. Тому що її ключовими недоліками є: низький приріст оборотних коштів, низький ефект від продажу, а також звуження кола контрагентів і низький рівень ефективності застосування коштів.

Агресивному виду кредитної політики характерний свій стиль і способи ухвалення фінансових рішень, перш за все, націлених на досягнення максимальних результатів комерційної діяльності, незважаючи на залежність від рівня ризику.

При виборі того чи іншого виду кредитної політики рекомендується зосереджуватися на таких факторах:

- платоспроможність контрагента;
- умови кредитування у конкретній галузі діяльності;
- рівень конкуренції;
- можливість надання кредиту в організації;
- стратегія маркетингу організації.

Визначаючи найбільш підходящу господарству кредитну політику, слід звертати увагу, що при виборі консервативного виду може виникнути негативний вплив на зростання обсягів операційної діяльності і побудову стійких комерційних взаємовідносин. Водночас агресивний вид може вплинути на надмірне відволікання коштів й їхніх еквівалентів, а також підвищити рівень витрат на стягнення боргів і мінімізувати рівень рентабельності оборотного капіталу та платоспроможної дисципліни.

Для того, щоб визначити оптимальність та ефективність розробленої кредитної політики господарства будь-якого виду, слід проаналізувати виконання певної умови:

$$ДЗ_0 \rightarrow ОП_д \geq ОВ_д + ВК_{дз}, \quad (3.2)$$

де  $ДЗ_0$  – оптимальний обсяг заборгованості дебіторів господарства за нормального фінансового стану;

$ОП_д$  – додатковий операційний прибуток, який господарство отримує від зростання продажів продукції у кредит;

$ОВ_д$  – додаткові витрати операційні з обслуговування заборгованості дебіторів;

$ВК_{дз}$  – обсяги втрати коштів, що інвестовані у заборгованість дебіторів через

неплатоспроможність контрагентів.

Складовими другої групи методів й інструментів регулювання заборгованості дебіторської є способи роботи з кожним без винятку контрагентом – від аналізу рівня його платоспроможності, вигоди укладання договору з ним та закінчуючи процесом стягнення заборгованості за його зобов'язаннями.

У складі даного блоку можливо використовувати такі методи та інструменти:

- оцінка ступеня надійності контрагентів безпосередньо до укладання угоди;

- створення певної системи оцінки платоспроможної дисципліни у фактичних і потенційних покупців;

- проведення аналізу, ранжирування контрагентів та подальше формування диференційованого підходу, що базуються на наступних факторах: обсяг закупівель, кредитна історія та умови оплати;

- формування політики дисконту (знижок), а також штрафів у процесі взаємодії з контрагентами;

- контролінг і оцінювання стану розрахунків з фактичними контрагентами;

- своєчасне визначення дебіторів, які перебувають у стадії ліквідації чи процесі банкрутства;
- оцінка структури зобов'язань для визначення ймовірності формування безнадійної заборгованості;
- створення системи інкасування заборгованості дебіторів поточного виду;
- виконання претензійної роботи щодо простроченої заборгованості;
- формування та подальше застосування системи, спрямованої на підвищення рівня мотивації співробітників, які займаються адмініструванням дебіторської заборгованості.

Найефективнішим способом адміністрування дебіторської заборгованості є запобіжні заходи, що застосовуються до виникнення заборгованості. Це доцільно для своєчасного проведення аналітичних дій зі збору й аналізу інформації щодо контрагента, який цікавить компанію, ще до укладання з ним договорів із відстрочкою платежу.

Для того, щоб зробити коректну оцінку ступеня надійності контрагентів, слід визначити систему характеристик, яка, як правило, визначається виходячи з низки критеріїв: ділова репутація, рівень платоспроможності і фінансової стійкості, показники власного капіталу і ліквідності, результати господарської діяльності, обсяг і структура активів, що є забезпеченням кредиту при настанні неплатоспроможності.

Варто зазначити, що вищезазначені заходи також важливі для чинних дебіторів. У цьому випадку компанії слід регулярно здійснювати моніторинг господарських операцій (оцінюючи їхній обсяг та стабільність) і контролювати платіжну дисципліну.

Ефективним методом адміністрування дебіторської заборгованості також є виявлення контрагентів, які знаходяться в процесі ліквідації або банкрутства. Для того, щоб оцінити кредитоспроможність контрагента, слід звертати увагу на внутрішні та зовнішні дані, що є індикаторами діяльності компанії-контрагента.



На основі інформації, отриманої з різноманітних джерел, фірма класифікує контрагентів по категоріях: надійні, ненадійні та сумнівні. До надійних позичальників відносять тих, кому можна надавати кредит на максимальну суму, до визначеного кредитного ліміту. Серед прикладу таких позичальників є держава та пов'язані з нею організації (фонди, корпорації, установи тощо).

До ненадійних позичальників належать компанії, яким можна надавати кредит, але з обмеженнями, що відповідають рівню допустимих ризиків неповернення боргів. У випадку сумнівних позичальників кредитування не відбувається через суттєві ризики невиконання договірних обов'язків.

Для оцінки розрахункових відносин із позичальниками та додаткового аналізу їхньої платіжної дисципліни необхідно розробляти та регулярно складати відповідну звітну документацію. Щоб підвищити успішність адміністрування дебіторської заборгованості, доцільно доповнити ці звіти реєстром простроченої заборгованості, де відобразатиметься розподіл поточних боргів за строками для кожного позичальника та їхня частка у загальній структурі заборгованості.

Використовуючи реєстр, що відображає зростання термінів заборгованості, підприємство-кредитор зможе розрахувати коефіцієнт інкасації та прогнозувати надходження заборгованостей від дебіторів. Розрахунок даного коефіцієнта слід проводити за такою формулою:

$$KI_t = \frac{DZ_t}{B_t}, \quad (3.3)$$

де  $KI_t$  – коефіцієнт інкасації заборгованості дебіторів за період  $t$ ;

$t$  – період часу;

$DZ_t$  – сума дебіторської заборгованості, що виникла у періоді  $t$ ;

$B_t$  – обсяг реалізації з відстрочкою оплати у періоді  $t$ .

Скорочення дебіторської заборгованості й ризику виникнення прострочених платежів можна досягти через впровадження системи знижок і

штрафних санкцій. Однак варто відзначити, що використання знижок доцільне лише для випадків високої еластичності попиту на продукцію або послуги та значну частку постійних витрат. Система знижок допомагає прискорити надходження коштів, особливо в умовах їх нестачі.

Щодо штрафної політики, умови нарахування пені та штрафів за порушення строків платежів мають бути чітко прописані в договорі з контрагентом. Розмір знижок слід варіювати залежно від термінів оплати за продукцію чи послуги.

При визначенні максимальної знижки для контрагента за швидку оплату продукції, необхідно дотримуватись правила, що процентна ставка кредитування клієнтів повинна бути вищою за ту, під яку господарство залучає кредитні ресурси, наприклад, банківські кредити або відстрочки платежів від постачальників. Важливо також, щоб ставка кредитування перевищувала дохідність від безризикових вкладень, таких як депозити чи державні короткострокові облігації.

Після встановлення ставки кредитування покупців наступним кроком є визначення максимального значення знижки, згідно з формулою зворотної розрахунку мінімально допустимого рівня знижки:

$$S_{max} = \frac{R_k(O - O_{max})}{365}, \quad (3.4)$$

де  $S_{max}$  – максимально можливий розмір знижки;

$R_k$  – ставка комерційного кредиту, прийнята компанією в положеннях облікової політики (в % річних);

$O$  – інтервал часу, у який покупець має погасити заборгованість за товар чи послугу, щоб отримати знижку (в днях);

$O_{max}$  – максимальне відстрочення платежу, що надається контрагенту компанією (щодня);

365 – кількість календарних днів на рік.

Далі доцільно розрахувати отриманий ефект від скорочення

заборгованості дебіторів, застосувавши дисконтну систему при достроковому погашенні зобов'язань. Розрахунок зроблений за формулою:

$$E_{здз} = П_{здз} - В_з, \quad (3.5)$$

де  $E_{здз}$  – сума ефекту (результату), отриманого від запровадження заходів для

зменшення рівня заборгованості дебіторської;

$П_{здз}$  – прибуток підприємства, отриманий у результаті інкасування коштів;

$В_з$  – втрати від наданих знижок за дострокову оплату продукції контрагентом.

Корпоративна політика щодо інкасації поточної заборгованості дебіторів є важливим інструментом у загальній системі управління заборгованістю. Ця політика передбачає застосування різноманітних методів для забезпечення своєчасного повернення платежів. Важливо зазначити, що в цій системі мають бути присутні ключові елементи, зокрема правильна претензійна робота, яка також є обов'язковою при роботі з простроченими боргами. Вона включає комплекс заходів, специфічних для цього типу роботи.

Претензійна робота є одним із чотирьох методів адміністрування дебіторської заборгованості, які дозволяють компанії повернути борг. Серед цих методів виділяють психологічний, економічний, юридичний і рефінансування заборгованості дебіторської. Юридичний метод включає переговори, претензійну роботу, подання позовів до суду та арешт майна боржника. Психологічний метод охоплює листування, телефонні дзвінки, особисті візити, звертання у ЗМІ та до органів влади, а також повідомлення про можливий продаж боргу третім особам. Однак ефективність цього методу складає лише 30% [12].

Економічний метод полягає в припиненні виконання зустрічних зобов'язань або заліку зустрічних вимог. Метод рефінансування

заборгованості дебіторської включає її продаж, оформлення боргу векселем або страхування ризиків (хеджування).

При застосуванні будь-яких методів роботи з контрагентами необхідно порівнювати витрати, пов'язані з адмініструванням дебіторської заборгованості, для оцінки доцільності використання конкретних підходів. Одним із ефективних заходів щодо регулювання та скорочення заборгованості є мотивація співробітників, які безпосередньо контролюють цей процес. Керівництву господарства слід створити умови, що стимулюють зацікавленість кожного працівника, чия робота пов'язана з адмініструванням дебіторської заборгованості, спрямовуючи їхні зусилля на зменшення її обсягів. Це передбачає впровадження системи преміювання в організації.

Основна ідея третьої групи методів адміністрування дебіторської заборгованості полягає в рефінансуванні прострочених боргів підприємств. Головною метою всіх методів рефінансування є прискорення перетворення заборгованості дебіторів у найбільш ліквідні активи, такі як гроші або високоліквідні короткотермінові цінні папери (в класифікації активів – трансформація з А3 до А1).

Визначають ціле коло інструментів рефінансування заборгованості дебіторської: цесія, страхування від ненадходження платежів, облік векселів, дисконтування рахунків, факторинг, форфейтинг, сек'юритизація.

Виходячи з проаналізованих способів та інструментів адміністрування дебіторської заборгованості фірми, можливо підсумувати, що в даний час існує ціла низка методів, які спрямовані на раціональне управління зобов'язаннями дебіторів, а також на здійснення моніторингу процесу, що відображає зміни у термінах заборгованості для виявлення прострочених платежів на ранніх етапах.

Аналізуючи методи та його інструменти, доцільно відзначити, що позитивний ефект під управлінням дебіторську заборгованість можна отримати тоді, як у компанії працює грамотний і мотивований персонал, задіяний у процесі моніторингу та регулювання договірних зобов'язань

контрагентів.

Слід звернути увагу на особливе значення системного підходу у процесі ефективного адміністрування дебіторської заборгованості. У компанії має бути мета реалізовувати комплекс заходів, спрямованих на управління зобов'язаннями дебіторів, застосовуючи систему рішення поставлених завдань (тобто мають бути чітко визначені завдання, які вирішуються співробітниками). На рис. 3.4 представлена схема адміністрування дебіторської заборгованістю в компанії на базі проведеного вище аналізу низки методів та інструментів, здатних безпосередньо керувати процесом регулювання заборгованості дебіторів та оптимізувати її обсяг.



### Рис. 3.4. Схема адміністрування дебіторської заборгованості

Отже, на основі аналізу методів адміністрування дебіторської заборгованості слід підсумувати, що найбільш результативне й ефективне управління можливе лише при впровадженні комплексної системи заходів. Ця система має бути відображена у внутрішній документації компанії та охоплювати всі аспекти її фінансово-господарської діяльності. Крім того, рекомендується створити умови, які мотивують працівників дотримуватися корпоративних регламентів, спрямованих на ефективне адміністрування дебіторської заборгованості. Для досягнення максимального результату компаніям варто розглянути можливість розробки й впровадження системи прийняття рішень, що оптимізує дебіторську заборгованість і орієнтована на підвищення прибутковості.

### 3.3. Побудова моделі оптимізації розміру витрат ФГ «ЛІОН»

Результатом фінансового управління є розробка фінансового плану, який визначає оптимальні напрями використання ресурсів підприємства. Цей план враховує доходи, витрати та інвестиційні потреби, що дозволяє досягнути фінансових цілей. Крім того, фінансове управління передбачає моніторинг і аналіз фінансових показників, що дозволяє вчасно виявляти проблеми та коригувати стратегії. В цілому, ефективне фінансове управління забезпечує стабільність і стійкий розвиток підприємства.

Аналіз рентабельності діяльності господарства з'ясував занадто високі темпи зростання собівартості на тлі зростання прибутку, тому саме управлінню витратами слід приділити більшу увагу. Оскільки це свідчить про те, що витрати на виробництво або реалізацію продукції зростають швидше, ніж дохід господарства. Це може вказувати на зниження

ефективності операційної діяльності або на необхідність перегляду цінової політики та контролю витрат.

Для створення моделі були обрані такі факторні ознаки: чистий дохід, собівартість реалізації продукції, витрати адміністративні, витрати збутові та витрати на виробництво за період 2019-2023 років (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Вихідна інформація про діяльність ФГ «ЛІОН», тис. грн.

| Період | Чистий прибуток | Чистий дохід   | Собівартість реалізації | Витрати адміністративні | Витрати збутові | Витрати виробничі |
|--------|-----------------|----------------|-------------------------|-------------------------|-----------------|-------------------|
|        | Y               | X <sub>1</sub> | X <sub>2</sub>          | X <sub>3</sub>          | X <sub>4</sub>  | X <sub>5</sub>    |
| 2019   | 4595,6          | 70832,9        | 63762,7                 | 1864,2                  | 716,4           | 65783,6           |
| 2020   | 4875,7          | 74600,4        | 67430,2                 | 1974,3                  | 843,2           | 78909,5           |
| 2021   | 3679,3          | 81268,1        | 76011,9                 | 2091,7                  | 902,5           | 88712,5           |
| 2022   | 5911,1          | 100579,9       | 89929,3                 | 2944,2                  | 952,8           | 90431,9           |
| 2023   | 6260,2          | 104738,3       | 96043,5                 | 3142,8                  | 994,3           | 97139,3           |

Динаміка залежності чистого прибутку від витрат ФГ «ЛІОН» наведена на рисунку 3.5.

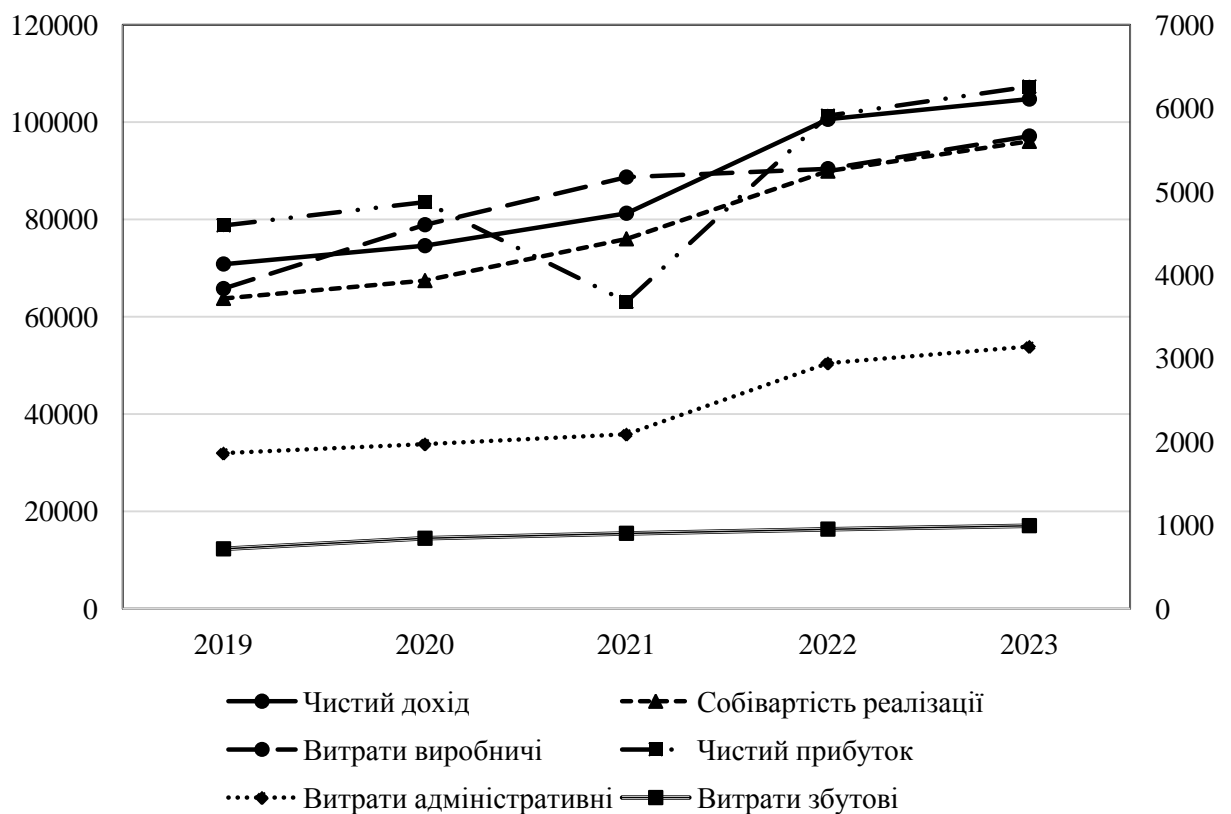


Рис. 3.5. Залежність чистого прибутку ФГ «ЛІОН» від витрат, тис. грн.

Для моделювання використовується множинна регресія. Для нашого завдання лінійна регресійна модель виглядає наступним чином:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + e, \quad (3.6)$$

де  $Y$  – чистий прибуток господарства;

$X_1$  – чистий дохід;

$X_2$  – собівартість реалізованої продукції;

$X_3$  – витрати адміністративні;

$X_4$  – витрати збутові;

$X_5$  – витрати виробничі;

$\beta_0, \beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4, \beta_5$  – невідомі параметри, що підлягають оцінці;

$e$  – стохастична змінна похибки (або залишок).

Обчислення невідомих параметрів лінійної множинної регресії майже завжди виконується із застосуванням методу найменших квадратів (МНК). Основна ідея МНК розпізнається в тому, щоб знайти такі оцінки параметрів  $b_0, b_1, b_2, b_3, b_4$  і  $b_5$ , які мінімізують  $\sum^n e^2$ .

Далі використаємо елементів матричної алгебри для отримання оцінок параметрів моделі. Всі необхідні проміжні розрахунки виконуються в Excel. За допомогою матричного множення та обернених функцій отримаємо наступні значення:

$$B = \begin{pmatrix} b_0 \\ b_1 \\ b_2 \\ b_3 \\ b_4 \\ b_5 \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} 30671,26 \\ 1,729 \\ -1,274 \\ -0,742 \\ -0,243 \\ -0,826 \end{pmatrix} \quad (3.7)$$

Це рівняння є основним результатом процедури оцінки невідомих параметрів економетричної моделі за методом МНК.

Таким чином, рівняння вибіркової регресії матиме такий вигляд:



$$Y = 30671,26 + 1,729 x_1 - 1,274 x_2 - 0,742 x_3 - 0,243 x_4 - 0,826 x_5. \quad (3.8)$$

Побудоване рівняння регресії має бути перевірене на відповідність дійсності, тобто на якість, кількома методами, а саме:

– для перевірки загальної якості рівняння регресії використано коефіцієнт детермінації:  $R^2 = 0,618$ . Отримані значення коефіцієнта детермінації свідчать про те, що модель є досить точною;

– для перевірки валідності моделі використано критерій Фішера. Для F-критерію Фішера було обрано випадкову величину:  $F = 147$ .

При заданому рівні значущості  $\alpha$  і ступені свободи  $\{m; n-m-1\}$   $F_{кр}$  знаходять з таблиці критичних точок розподілу Фішера. Для визначення статистичної значущості статистики  $F$  її порівнюють з відповідними критичними точками розподілу Фішера. Значення в таблиці визначаються при заданому рівні значущості, враховуючи, що ступінь свободи суми квадратів (більша дисперсія) в лінійній регресії дорівнює 1, а ступінь свободи залишків суми квадратів (менша дисперсія) – (5-1). Оскільки  $F_{emp} > F_{кр}$ , то коефіцієнт детермінації  $R^2$  є статистично значущим. Тобто модель дійсно є адекватною.

Для більш детального вивчення впливу кожної незалежної змінної на  $Y$  проводиться кореляційний аналіз з використанням кореляційної матриці:

$$K = \begin{pmatrix} 1,00 & & & & & & \\ 0,86 & 1,00 & & & & & \\ 0,96 & 0,86 & 1,00 & & & & \\ 0,93 & 0,82 & 0,89 & 1,00 & & & \\ 0,96 & 0,68 & 0,64 & 0,92 & 1,00 & & \\ 0,93 & 0,82 & 0,99 & 0,96 & 0,96 & 1,00 & \end{pmatrix} \quad (3.9)$$

Аналіз елементів кореляційної матриці показує, що коефіцієнти регресії  $\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4$  і  $\beta_5$  є статистично значущими, що означає, що змінні  $X_1, X_2, X_3, X_4$  і  $X_5$  впливають на залежну змінну  $Y$ .

Таким чином, модель вважається задовільною для всіх статистичних

показників. Спостерігається досить високий коефіцієнт детермінації та висока кореляція коефіцієнтів. Все це дає підстави вважати побудовану модель надійною. Запропонована модель дозволяє, насамперед, визначити елементи витрат (цільових бенефіціарів), де можна досягти максимальної економії коштів.

У цій моделі мультиплікатор чистого доходу дорівнює 1,729, це означає, що збільшення чистого доходу на 1000 грн. призведе до збільшення чистого прибутку ФГ «ЛІОН» на 172,9 грн. Мультиплікатор собівартості реалізованої продукції дорівнює -1,274, що означає, що при збільшенні собівартості реалізованої продукції на 1000 грн. чистий прибуток ФГ «ЛІОН» зменшиться на 127,4 грн. Мультиплікатор адміністративних витрат дорівнює -0,742, це означає, що при збільшенні адміністративних витрат на 1000 грн. чистий прибуток ФГ «ЛІОН» зменшиться на 74,2 грн. Мультиплікатор витрат на збут дорівнює -0,243, це означає, що при збільшенні витрат на збут на 1000 грн. чистий прибуток ФГ «ЛІОН» зменшиться на 24,3 грн. Мультиплікатор виробничих витрат дорівнює -0,826, це означає, що якщо виробничі витрати зростуть на 1000 грн., то чистий прибуток ФГ «ЛІОН» зменшиться на 82,6 грн.

Виходячи з цієї моделі, чистий прибуток на кінець 2023 року становитиме 6593,64 тис. грн.:

$$Y = 30671,26 + 1,729 \times 104738,3 - 1,274 \times 96043,5 - 0,742 \times 3142,8 - 0,243 \times 994,3 - 0,826 \times 97139,3 = 6593,64.$$

На рисунку 3.6 показано зміну чистого прибутку при використанні оптимальних значень, розрахованих за допомогою кореляційно-регресійної моделі.

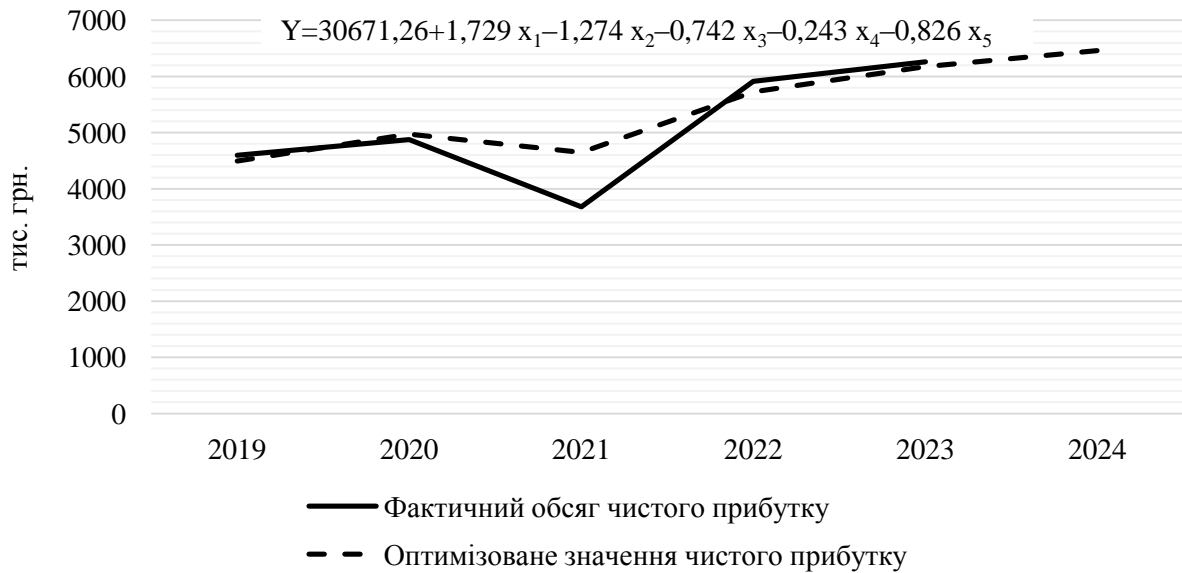


Рис. 3.6. Фактичний, оптимізований і прогностний чистий прибуток ФГ «ЛІОН»

Визначення оптимального розміру витрат важливе насамперед для підтримки фінансової стабільності та ділової активності ФГ «ЛІОН» (рис. 3.7).

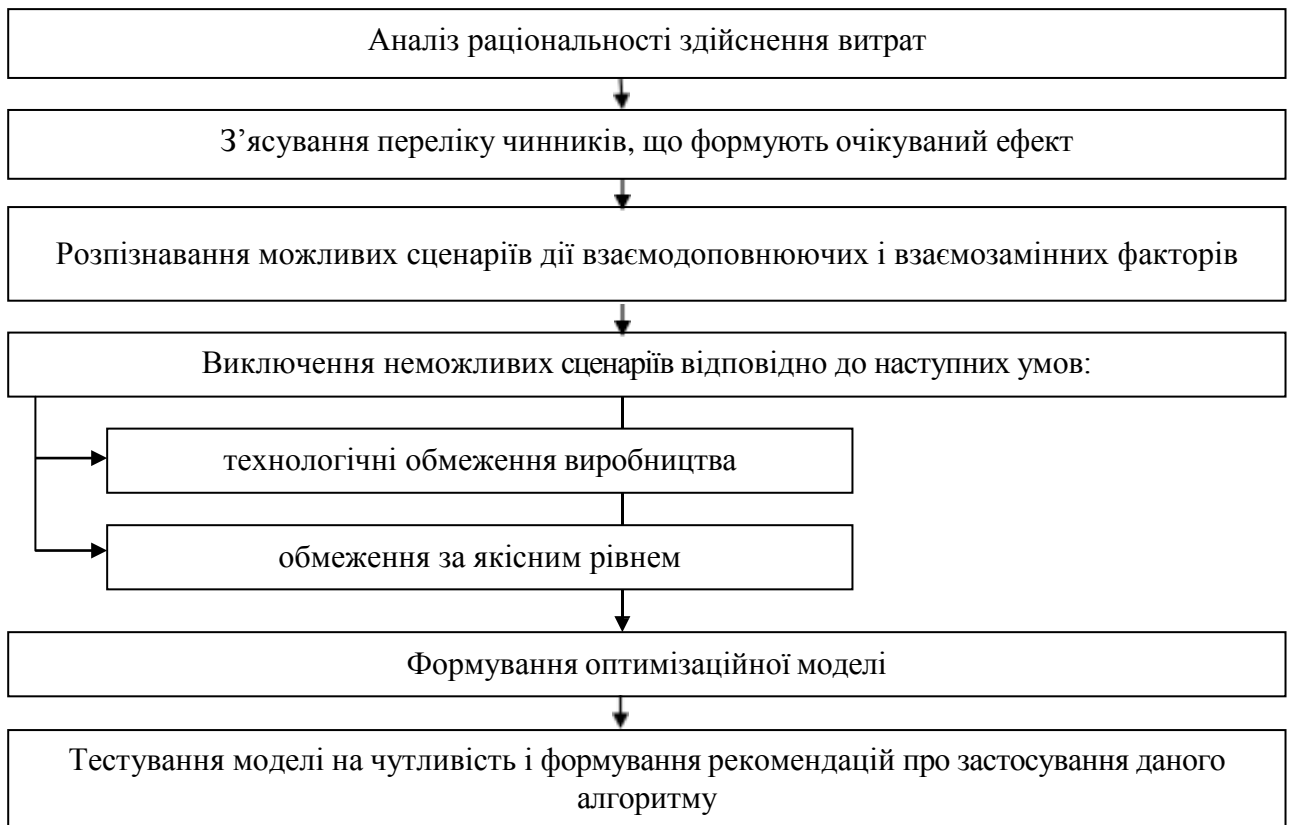


Рис. 3.7. Процес прийняття рішень щодо оптимізації витрат ФГ «ЛІОН»

Таким чином, чистий прибуток, отриманий в результаті встановлення оптимального обсягу витрат, може бути виражений наступним чином:

$$Y = 30671,26 + 1,729 x_1 - 1,274 x_2 - 0,742 x_3 - 0,243 x_4 - 0,826 x_5 \rightarrow \max. \quad (3.10)$$

Щоб реалізувати побудовану математичну модель на комп'ютері скористаємося функцією «Пошук рішення» для електронних таблиць Excel.

Отже, було розроблено модель для оптимізації рівня витрат ФГ «ЛІОН», результати розрахунків за якою наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Результат оптимізації рівня витрат ФГ «ЛІОН» у 2023 році, тис. грн.

|                    |         |                  |          |
|--------------------|---------|------------------|----------|
| Обсяг витрат:      |         |                  |          |
| $X_2$              | $X_3$   | $X_4$            | $X_5$    |
| 96043,5            | 3142,8  | 994,3            | 97139,3  |
| Розв'язання:       |         |                  |          |
| $X_2$              | $X_3$   | $X_4$            | $X_5$    |
| 122359,42          | 2331,96 | 241,61           | 80237,06 |
| Обмеження:         |         | Чистий прибуток: |          |
| $\max \{96043,5\}$ |         | 6593,64          |          |
| $\geq 3142,8$      |         |                  |          |
| $\geq 994,3$       |         |                  |          |
| $\geq 97139,3$     |         |                  |          |

В результаті розрахунку отримано чистий прибуток у розмірі 6593,64 тис. грн., що було досягнуто за рахунок оптимального збалансування рівня: чистого доходу – 181092,52 тис. грн., собівартості реалізованої продукції – 122359,42 тис. грн., адміністративних витрат – 2331,96 тис. грн., витрат на збут – 241,61 тис. грн., виробничої собівартості – 80237,06 тис. грн. Заплановане збільшення обсягу виробництва визначається максимально можливим збільшенням змінних загальновиробничих витрат. Як відомо, технологічні процеси сільськогосподарського виробництва дуже тривалі, особливо

рослинництва.

Таким чином, розроблена оптимізаційна модель може бути впроваджена в операційну діяльність ФГ «ЛІОН» для забезпечення ефективної організації витрат і максимізації чистого прибутку.

Вплив визначених факторів не може розглядатися як довгострокова основа використання і потребує щорічного розрахунку та коригування. Це пов'язано зі змінами у зовнішньому та внутрішньому середовищі, а також обставинами, характерними для господарської діяльності ФГ «ЛІОН».

Регресійна модель, запропонована для прогнозування витрат ФГ «ЛІОН», дозволяє управляти витратами з метою максимізації прибутку.

### Висновки до розділу 3

1. Для сучасних умов роботи сільгосп підприємств дедалі актуальнішим стає розвиток внутрішньофірмового планування, що дозволяє як визначати орієнтир стратегії бізнесу, так і систематизувати дії з досягнення запланованих фінансових результатів. Особливо проблема розвитку методичного інструментарію внутрішньофірмового планування сільгосп підприємств постає у тих компаній, у яких виникають проблеми з нестачею фінансових коштів на придбання сільгосптехніки, низьким рівнем зберігання вирощеної продукції, нераціональним використанням ресурсів, що призводить до виникнення відходів і втрат. В умовах нестабільності застосування інструментів внутрішньофірмового планування дозволяє проводити моніторинг та оцінку впливу чинників, що завдають безпосередній вплив.

2. На основі аналізу методів адміністрування дебіторської заборгованості виявлено, що найбільш результативне управління можливе лише при впровадженні комплексної системи заходів. Ця система має бути відображена у внутрішній документації господарства та охоплювати всі аспекти його фінансової діяльності. Крім того, рекомендується створити

умови, які мотивують працівників дотримуватися корпоративних регламентів, спрямованих на ефективне адміністрування дебіторської заборгованості. Для досягнення максимального результату фірмам варто розглянути можливість розробки й впровадження системи прийняття рішень, що оптимізує дебіторську заборгованість і орієнтована на підвищення прибутковості.

3. Результатом фінансового управління є розробка фінансового плану, який визначає оптимальні напрями використання ресурсів підприємства. Крім того, фінансове управління передбачає моніторинг і аналіз фінансових показників, що дозволяє вчасно виявляти проблеми та коригувати стратегії. Розроблена оптимізаційна модель може бути впроваджена в операційну діяльність ФГ «ЛІОН» для забезпечення ефективної організації витрат і максимізації чистого прибутку.

## ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Проведене дослідження фінансового управління сільгосппідприємства та його ділової активності дозволило обґрунтувати певні висновки щодо заходів з їх оптимізації:

1. Управління фінансами підприємств є ключовим аспектом їхнього успішного функціонування та розвитку. Воно охоплює процеси планування, організації, контролю та регулювання фінансових потоків, що дозволяє забезпечити стабільність та ефективність діяльності. Основними завданнями управління фінансами є забезпечення ліквідності, оптимізація витрат, грамотна інвестиційна діяльність, підтримка фінансової стабільності та зростання, а також зниження ризиків. Ефективне управління фінансами дозволяє підприємству своєчасно виконувати зобов'язання, раціонально використовувати ресурси та приймати обґрунтовані рішення щодо інвестицій і витрат, що в результаті сприяє його конкурентоспроможності на ринку.

2. Механізм фінансового управління сільгосппідприємством відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного використання фінансових ресурсів для досягнення як короткострокових, так і стратегічних цілей. Він включає фінансове планування, бюджетування, контроль за грошовими потоками, управління ризиками та залучення інвестицій, що дозволяє підприємству функціонувати стабільно в умовах ринкових коливань та сезонності. Оптимізація фінансових потоків, ефективне використання джерел фінансування та оцінка фінансової ефективності допомагають підприємству досягти стійкості, покращити продуктивність та конкурентоспроможність. Системний підхід дозволяє своєчасно реагувати на зовнішні та внутрішні виклики, забезпечуючи стабільний розвиток підприємства.

3. Ділова активність сільгосппідприємства є важливим показником його ефективності та конкурентоспроможності на ринку. Вона характеризується здатністю підприємства ефективно використовувати свої

ресурси, забезпечувати фінансову стійкість і забезпечувати високий рівень продуктивності. Основними показниками, що відображають ділову активність, є рентабельність, продуктивність праці, коефіцієнти обігу капіталу та ліквідності. Оцінка ділової активності в динаміці дозволяє визначати напрямки для подальшого розвитку, покращення ресурсного потенціалу та підвищення прибутковості підприємства.

4. Загальна характеристика економічної діяльності ФГ «ЛІОН» показала, що у 2023 році загальний обсяг виробництва зріс на 5,5% порівняно із 2022 роком, зокрема, для продукції рослинництва зростання складало 7,2%, а для тваринництва – 3,4%. Якщо чисельність працівників загалом скоротилася за цей рік на 2 особи, то продуктивність праці навпаки збільшилася на 12,6%. Суттєво зросла продуктивність у рослинництві (+22,5%), навіть за скорочення чисельності працівників. Піднесення продуктивності праці у господарстві характеризує підвищення ефективного застосування трудових ресурсів, що дозволяє отримувати більше продукції з меншими витратами часу та зусиль.

5. Результати аналізу показників успішності фінансового управління свідчать, що ФГ «ЛІОН» не має достатньої платоспроможності та збільшує залежність від капіталу позикового на кінець 2023 року. Зростання запасів виробничих і заборгованості дебіторської вказує на проблеми з управлінням оборотним капіталом, коли кошти господарства заблоковані в запасах або не отримані від дебіторів вчасно. Така ситуація може негативно вплинути на ліквідність та здатність фірми своєчасно покривати зобов'язання.

6. Розглядаючи темпи змін показників ділової активності у 2019-2023 роках спостерігаємо невідповідність до рекомендованих пропорцій у 2020 та 2021 роках, які можливо прив'язати до зниженням економічної активності у пандемічні роки. Але непоганими роками слід визнати 2022 та 2023 роки, через те, що правила дотримуються повністю, оскільки темпи збільшення чистого прибутку перевищують темпи збільшення доходу, а останній перевищує темпи зростання активів. Таку ситуацію можливо пояснити тим,



що через окупацію певних територій України фермерські господарства на вільних територіях мають працювати у «посиленому режимі», щоб забезпечувати український ринок продовольством.

7. Для сучасних умов роботи сільгосп підприємств дедалі актуальнішим стає розвиток внутрішньофірмового планування, що дозволяє як визначати орієнтир стратегії бізнесу, так і систематизувати дії з досягнення запланованих фінансових результатів. Особливо проблема розвитку методичного інструментарію внутрішньофірмового планування сільгосп підприємств постає у тих компаній, у яких виникають проблеми з нестачею фінансових коштів на придбання сільгосптехніки, низьким рівнем зберігання вирощеної продукції, нераціональним використанням ресурсів, що призводить до виникнення відходів і втрат. В умовах нестабільності застосування інструментів внутрішньофірмового планування дозволяє проводити моніторинг та оцінку впливу чинників, що завдають безпосередній вплив.

8. На основі аналізу методів адміністрування дебіторської заборгованості виявлено, що найбільш результативне управління можливе лише при впровадженні комплексної системи заходів. Ця система має бути відображена у внутрішній документації господарства та охоплювати всі аспекти його фінансової діяльності. Крім того, рекомендується створити умови, які мотивують працівників дотримуватися корпоративних регламентів, спрямованих на ефективне адміністрування дебіторської заборгованості. Для досягнення максимального результату фірмам варто розглянути можливість розробки й впровадження системи прийняття рішень, що оптимізує дебіторську заборгованість і орієнтована на підвищення прибутковості.

9. Результатом фінансового управління є розробка фінансового плану, який визначає оптимальні напрями використання ресурсів підприємства. Крім того, фінансове управління передбачає моніторинг і аналіз фінансових показників, що дозволяє вчасно виявляти проблеми та коригувати стратегії.

Розроблена оптимізаційна модель може бути впроваджена в операційну діяльність ФГ «ЛІОН» для забезпечення ефективної організації витрат і максимізації чистого прибутку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андреева А.О. Підходи до управління діловою активністю та фінансовою конкурентоспроможністю підприємства *Ефективна економіка*. 2019. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7447>
2. Бабій О.М., Койнак В.В. Сучасні проблеми та перспективи управління активами підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-27>
3. Беззубко Б., Ткаченко М. Особливості формування стратегій українських підприємств під час війни. *Галицький економічний вісник*. 2022. Т.78-79. № 5-6. С. 96-102.
4. Бровко Л.І., Водолазська О.А., Ісмайлова С.І. Формування фінансових ресурсів аграрних підприємств України в умовах воєнних дій. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 22. С. 118-123. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.22.118>
5. Булкін С.С. Формування стійкості та ефективності сільськогосподарського підприємства. *Агросвіт*. 2019. № 24. С. 112-117.
6. Бурдонос Л., Виноградня В. Управління активами підприємства в сучасних умовах. *Науковий збірник «InterConf»*. 2023. № 160. С. 37-43.
7. Ватченко Б., Шаранов Р. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*, 2022. № 182, С. 38-43.
8. Водолазська О.А., Гончарова О.О. Фінансове оздоровлення підприємства як засіб попередження його банкрутства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2018. Вип. 32. С. 154-157. URL: <https://ejournal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/435>
9. Водолазська О.А., Петренко К.О. Грошові потоки підприємства: принципи та методи управління. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. № 6 (23). С. 593-598. DOI:

<https://doi.org/10.32782/easterneurope.23-88>

10. Гаврилко П.П., Ковач М.Й., Индус К.П. Складання прогнозних фінансових документів у механізмі планування фінансового потенціалу підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2023. № 9. С. 78-83.

11. Гвоздей Н.І. Управління активами підприємства. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. № 12(26). С. 332-341.

12. Гринчишин Я. Вдосконалення процесу бюджетування підприємств в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-6>

13. Гурбик Ю.Ю., Карпенко Н.М. Механізм фінансового управління підприємством: теоретичний вимір. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 5(1). С. 87-93.

14. Дергалюк Б., Деркач Н. Фінансове планування діяльності малого підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-7>

15. Дончак Л.Г., Ціхановська О.М. Ділова активність підприємства та шляхи її зміцнення. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 10. С. 250-255.

16. Євдокименко В.К., Штерма Т.В., Рошко Н.Б. Облікове, контрольне та аналітичне забезпечення управління діловою активністю суб'єкта господарювання. *Бізнес Інформ*. 2023. №12. С. 254-262.

17. Кисіль Я., Кисіль М., Тітенко З. Рентабельність як основний показник ефективності управління активами підприємства. *Молодий вчений*. 2023. № 9 (121). С. 18-21.

18. Кифяк В.І., Олійник О.Б., Журавель А.С. Цифрові моделі управління фінансовими потоками на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2024. № 3. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.3.80>.

19. Коваль Н.О., Пвлявоз Т.М. Фінансова діагностика та управління ризиками щодо актуальних перетворень сьогодення. *Modern economics*. 2024. № 44. С. 74-78.

20. Кондратенко Н.О., Новікова М.М., Спасів Н.Я. Розвиток системи

адаптивного управління фінансовими ресурсами підприємства. *Проблеми економіки*. 2021. № 1 (47). С. 78-84.

21. Костирко Л.А., Еонєв В.В. Фінансове прогнозування в антикризовому управлінні підприємств. *Часопис економічних реформ*. 2024. № 1. С. 29-39.

22. Коцупал О. Фінансове прогнозування в умовах глобальної невизначеності. *Scientia Fructuosa*. 2023. № 1. С. 17-25.

23. Криворучко М.Ю., Постоловка Д.І. Аналіз грошових потоків у системі управління фінансово-господарською діяльністю суб'єктів аграрного бізнесу в умовах дисфункції соціально-економічного розвитку. *Бізнес Інформ*. 2024. № 3. С. 225-234.

24. Кузнецова Т.В., Лук'янчук Ю.А. Система управління оборотними активами як інструмент забезпечення платоспроможності підприємства. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки*. 2023. Вип. 1. С. 56-65.

25. Левкович О.В., Яковенко О.В. Антикризове фінансове управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2024. № 2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.2.79>

26. Лойко В.В., Александров Б.В. Підтримка та розвиток малого та середнього бізнесу в Україні в умовах війни. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2023. №1(11). С. 228-235.

27. Маматова Л.Ш. Роль бізнес-планування в управлінні підприємством. *Підприємництво і торгівля*. 2021. №30. С. 44-47.

28. Науменко М.О. Технологія комплексної стандартизації в управлінні фінансами в процесі оптимізації логістичних ланцюжків при здійсненні закупівель. *Ефективна економіка*. 2024. № 3. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.3.4>.

29. Нечипоренко А.В. Особливості фінансового прогнозування на підприємстві в контексті сучасних трансформацій. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2024. №1 (13). DOI:

<http://doi.org/10.32750/2024-0122>

30. Олександренко І.В. Управління фінансовою діяльністю сільськогосподарських підприємств в Україні. *Бізнес Інформ*. 2024. № 2. С. 194-201.

31. Островська О.А., Юркевич О.М., Кириленко А.О., Руда В.Г. Фінансово-інвестиційний аналіз у прийнятті управлінських рішень за умов економічної нестабільності. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2024. № 3. С. 17-26.

32. Павелко О.В., Попчук Д.О. Ліквідність, ділова активність і рентабельність: характеристика та особливості визначення окремих показників. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування*. Економічні науки. 2022. Вип. 4. С. 115-131.

33. Павленко О.П., Водолазська О.А. Проблеми та перспективи функціонування спрощеної системи оподаткування в Україні. *Наука і техніка сьогодні*. 2022. №10. С. 144-157. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2022-10\(10\)-144-157](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2022-10(10)-144-157)

34. Панченко В.А. Базисні засади стратегічного менеджменту у сфері забезпечення фінансової безпеки суб'єктів аграрного бізнесу. *Академічні візії*. 2023. №18. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7737259>

35. Партин Г.О., Омелян Х.А. Основні завдання, об'єкти та сучасні особливості фінансового контролінгу в системі управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2024. № 3. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.3.84>.

36. Попрозман О.І., Опанасенко О.М. Управління фінансовими ресурсами для оптимізації витрат підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2024. № 1. С. 79-87.

37. Прокопенко Н.С., Виклюк М.І., Чигринець С.В. Обґрунтування основних форм фінансового забезпечення відтворювальних процесів у сільському господарстві України. *Інфраструктура ринку*. 2023. Вип. 71. С. 88-92. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure71-16>

38. Сахненко О.І. Управління фінансовою діяльністю організації. *Ефективна економіка*. 2024. № 3. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.3.86>

39. Семенченко Т.О., Морозова Н.Л., Семенченко П.О. Управління лояльністю споживачів в контексті диджиталізації як засіб підвищення фінансової стійкості компанії. *Проблеми економіки*. 2024. № 1. С. 90-95.

40. Сидоренко-Мельник Г.М., Зінченко А.В. Перебудова моделі управління діловою активністю підприємства в умовах кризи. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки*. - 2020. № 3. С. 13-20.

41. Степаненко О.І., Дубовик М.Ф. Аналіз дебіторської заборгованості, її вплив на фінансовий стан та ділову активність підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2022. Вип. 2. С. 116-125.

42. Сукрушева Г.О., Ластович І.О. Сутність оптимального фінансового стану підприємства. *Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 23. С. 563-566.

43. Тітенко З.М., Капля О.Л. Теоретичні основи механізму управління фінансовою стійкістю підприємства. *Ефективна економіка*. 2024. № 2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.2.72>.

44. Фінанси підприємств України під час війни та завдання їх повоєнного відновлення : наукова доповідь / за ред. д.е.н. В.В. Зимовця ; НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозів. НАН України». Київ, 2023. 54 с. URL: <http://ief.org.ua/wp-content/uploads/2023/8/Finansy-pidpriemstv-Ukrainy-pidchas-vijny.pdf>

45. Фірмансях Р., Діка Н.Р.З.М., Путрі Ш.Ф. Управлінська модель збільшення прибутковості підприємств сільських громад: кращі практики Індонезії. *Міжнародна економічна політика*. 2022. №2. С.38-54.

46. Фурса В.А., Коробцова Д.В., Толкачова Г.В. Оптимізація стратегій управління фінансами підприємства. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2023. № 1-2. С. 54-58.

47. Халатур С.М., Дубович О.В., Курченко Ю.А. Удосконалення управління діловою активністю сільськогосподарського підприємства як фактор розвитку інноваційно-інвестиційної діяльності агропромислового виробництва. *Економіка та держава*. 2019. № 12. С. 43-47.

48. Халатур С.М., Клименко С.С., Зейко Л.С. Фінансові тренди механізму антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами. *Агросвіт*. 2024. № 18. С. 24-28.

49. Череп О.Г., Глущенко Ю.М. Управління діловою активністю аграрно-промислових підприємств. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2018. № 4. С. 41-46.

50. Шиян Н.І. Оцінювання показників ділової активності сільськогосподарських підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та управління АПК*. 2023. № 2. С. 86-95.

51. Штефан Н.М. Роль фінансового планування у прийнятті управлінських рішень. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2022. №1. С. 140-146.

52. Шульга О.А. Напрями удосконалення організації фінансового планування діяльності підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2023. Вип. 26. С. 58-62.

53. Ярмак О.В., Меженський М.Ю. Прогнозування фінансової стійкості підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 48. С. 262-266.

54. Ясіновська І., Фелісєєв В. Ділова активність промислових підприємств України: оцінка, проблеми та напрями забезпечення. *Економіка та суспільство*. 2020. Вип. 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-16>

55. Khalatur S., Kravchenko M., Masliaieva O., Pichenko O., Shramko I. (2024). Influence parameters identification of resource potential components on



food security. E3S Web of Conferences, 538/03001.

DOI: <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202453803001>

56. Khalatur, S., Hrabchuk, O., Vodolazska, O., Babenko-Levada, V., Pavlenko, O. (2024). Financing the development of agricultural production in european countries: comparative analysis and experience for ukraine. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2(55), 199-212. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.55.2024.4347>

57. Khalatur, S., Velychko, O., Oleksiuk, V., Kravchenko, M., Karamushka, D. (2023). Financial security as a component of ensuring innovative development of agricultural production. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 3(50), 341-356. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.50.2023.4050>

58. Vinichenko I.I., Honcharenko O.V., Khalatur S.M., Sitkovska A.O., Prus Y.O., Korchahina V.H. (2020) Innovation investment platform of complex ensuring the economic security of enterprises of agrarian industry. *Rivista di Studi sulla Sostenibilita.* (2), pp. 63-79. DOI: <https://doi.org/10.3280/RISS2020-002-S1006>